CHRIS VOSS
TAHL RAZ

# Đừng bao giờ chia đôi lợi ích trong mọi cuộc đàm phán

# Never Split the Difference

Phan Ngọc Lệ Minh *dịch*

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI

# Đừng Bao Giờ Chia Đôi Lợi Ích Trong Mọi Cuộc Đàm Phán

**Chris voss**

**Tahl raz**

Phạm Ngọc Lê Minh dịch

---

**NHÀ XUẤT BẢN THẾ GIỚI**

Chịu trách nhiệm xuất bản

**GIÁM ĐỐC - TỔNG BIÊN TẬP**

**PHẠM TRẦN LONG**

Biên tập: Hoàng Thị Mai Anh

Sửa bản in: Phương Hoa

Thiết kế bìa: Mạnh Cường

Trình bày: Diệu Linh

In 3.000 bản, khổ 13 x 20.5 cm tại Công ty Cổ phần In Sách Việt Nam (SAVINA).

Địa chỉ: 22B Hai Bà Trưng, quận Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Số xác nhận đăng ký xuất bản: 208-2022/CXBIPH/10-11/ThG

Quyết định xuất bản số: 97/QĐ-ThG cấp ngày 08 tháng 02 năm 2022.

ISBN: 978-604-345-758-2

In xong và nộp lưu chiểu năm 2022.

# LỜI GIỚI THIỆU

Đừng bao giờ chia đôi lợi ích trong mọi cuộc đàm phán" – có thể bạn sẽ ngạc nhiên khi biết rằng đây chính là lời khuyên từ một chuyên gia đàm phán giải cứu con tin dày dạn kinh nghiệm của FBI, khi mà quan điểm của đàm phán hiện nay là đặt nguyên tắc win-win (đôi bên cùng có lợi) lên hàng đầu.

Tuy nhiên,

Cuốn sách này có thể giúp bạn thương lượng thành công mức lương bạn muốn với sếp.

Cuốn sách này có thể giúp bạn mặc cả khi mua hàng, thỏa thuận giảm tiền thuê nhà trong khi chủ nhà vừa thông báo tăng giá thuê.

Cuốn sách này có thể giúp bạn thuyết phục được những khách hàng khó tính nhất ký hợp đồng với công ty bạn.

Cuốn sách này thậm chí có thể giúp bạn đàm phán giải cứu con tin thành công!

Tại sao ư?

Bởi cuốn sách này tập hợp những kỹ năng đúc kết từ kinh nghiệm của một chuyên gia đàm phán giải cứu con tin có thâm niên làm việc hơn 20 năm tại Cục Điều tra Liên bang Mỹ FBI. Ông coi đàm phán là trung tâm của sự hợp tác, là một cuộc giao tiếp hiệu quả, không phải một trận đấu khẩu cạnh tranh gay gắt, cũng không phải một buổi nhượng bộ thỏa hiệp bất công.

Với quan niệm "Cuộc sống là những cuộc đàm phán", tác giả Chris Voss đã cung cấp 9 cách thức để chiến thắng mọi cuộc đàm phán, từ đó giúp ta thay đổi được cuộc đời của mình và thành công trong cuộc sống – như chính tác giả và các học viên của ông đã trải qua.

Những kỹ năng đó là gì?

Đó là kỹ năng "Lắng nghe chủ động", lặp lại những gì đối phương đã nói và im lặng để khoảng lặng phát huy tác dụng.

Đó là kỹ năng nói "Không": từ "Không" là một cách thức uy lực để bắt đầu mọi cuộc đàm phán, chứ không phải từ "Có", "Vâng" hay "Bạn đúng" – những từ mà mọi người luôn cố gắng đạt được nhưng thực ra lại giết chết thỏa thuận.

Đó là kỹ năng Tìm kiếm Thiên Nga Đen – vũ khí quý hiếm nhất trong một cuộc đàm phán giúp bạn đạt được thành công vang dội.

...

Không màu mè, phô trương, cuốn sách này cực kỳ dễ dàng áp dụng và hữu ích với tất cả mọi người, bởi các kỹ năng tác giả cung cấp cho chúng ta không phải là mớ lý thuyết về tâm lý học khô khan và khó hiểu, mà chúng đều được hình thành từ thực tiễn và phục vụ cuộc sống.

Bởi vì "cuộc sống là những cuộc đàm phán", bạn luôn phải tham gia vào các bàn đàm phán lớn nhỏ ở nhà hay tại nơi công sở, nên chúng tôi mong muốn những kỹ năng và bài học trong cuốn sách này sẽ hữu ích với bạn, giúp bạn chiến thắng các cuộc đàm phán và thành công trong cuộc sống.

Trân trọng giới thiệu cùng bạn đọc!

**Công ty Cổ phần Sách Alpha**

# *Chương 1*

# QUY TẮC MỚI

Tôi đã bị hăm dọa.

Tôi đã làm việc hơn hai thập kỷ tại Cục Điều tra Liên bang Mỹ (FBI), bao gồm 15 năm đàm phán các tình huống bắt giữ con tin từ New York đến Philippines cho tới Trung Đông, và tôi là người giỏi nhất. Lúc nào cũng có 10.000 đặc vụ FBI làm việc tại Cục, nhưng chỉ có một đàm phán viên chủ trì các vụ bắt cóc con tin quy mô quốc tế. Đó là tôi.

Nhưng tôi chưa từng trải qua một tình huống bắt giữ con tin nào căng thẳng đến vậy, cá nhân đến vậy.

"Chúng tôi đang giữ con trai ông, Voss. Giao nộp 8 triệu đô-la, hoặc nó sẽ chết."

Lặng người. Chớp mắt. Cố trấn an bản thân để đưa nhịp tim trở lại bình thường.

Chắc chắn tôi đã rơi vào những tình huống kiểu này trước đây. Hàng ngàn lần. Tiền đổi mạng. Nhưng chúng không giống lúc này. Không phải với tính mạng của con trai tôi. Không phải 8 triệu đô-la. Cũng không phải với những kẻ có trình độ lão luyện và kinh nghiệm lâu năm về kỹ năng đàm phán.

Bạn thấy đó, những người ở đầu kia chiếc bàn – đối thủ đàm phán của tôi – là những giáo sư dạy môn đàm phán của

trường Luật Harvard.

* * *

Tôi đến Harvard để tham gia khóa học đàm phán cao cấp ngắn hạn, thử xem mình sẽ học được gì từ cách tiếp cận của thế giới kinh doanh. Tôi tự nhủ là nó sẽ diễn ra trong yên ắng và thầm lặng, là chút phát triển về chuyên môn của một gã FBI đang cố mở rộng tầm mắt mà thôi.

Nhưng khi Robert Mnookin, Giám đốc Dự án Nghiên cứu Đàm phán Harvard, biết tôi đang học tại trường, ông ta đã mời tôi lên văn phòng uống cà phê và nói rằng chỉ để trò chuyện mà thôi.

Tôi lấy làm vinh dự. Và lo sợ. Mnookin là một người mà tôi rất ấn tượng và đã dõi theo trong nhiều năm: không chỉ là Giáo sư Luật của Đại học Harvard, ông ta còn là một trong những chuyên gia hàng đầu về lĩnh vực giải quyết xung đột và là tác giả cuốn Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight[1] (tạm dịch: Thương lượng với Quỷ dữ: Khi nào cần Đàm phán, khi nào cần Đấu tranh).

Thành thực mà nói, thật không công bằng khi Mnookin muốn tôi, một cựu cảnh sát tuần tra tầm thường tại thành phố Kansas, đàm phán tranh luận với ông ta. Và rồi tình hình còn tệ hơn. Ngay sau khi Mnookin và tôi ngồi xuống, cửa mở ra và một giáo sư Harvard khác bước vào. Đó là Gabriella Blum, một chuyên gia đàm phán quốc tế về xung đột vũ trang và chống khủng bố, từng có kinh nghiệm tám năm trong vai trò đàm

phán viên tại Hội đồng An ninh Quốc gia Israel và Lực lượng Quốc phòng Israel (IDF)[2]. Một IDF cứng như thép.

Ngay lúc ấy, thư ký của Mnookin đến và đặt máy ghi âm lên bàn. Mnookin và Blum mỉm cười với tôi.

Tôi đã bị lừa.

“Chúng tôi đang giữ con trai ông, Voss. Giao nộp 8 triệu đô-la, hoặc nó sẽ chết,” Mnookin mỉm cười. “Tôi là tay bắt cóc. Ông sẽ làm gì?”

Tôi hơi hoảng loạn, nhưng cũng không mấy ngạc nhiên. Có một điều sẽ không bao giờ thay đổi: dù bạn từng trải qua hai thập kỷ đàm phán để giành giật lại mạng sống con người thì bạn vẫn luôn thấy sợ hãi. Kể cả đó chỉ là một tình huống nhập vai.

Tôi lấy lại bình tĩnh. Chắc chắn, tôi chỉ từ một cảnh sát tuần tra chuyển thành một đặc vụ FBI đang chống đỡ những tình huống thực sự nặng ký. Và tôi không phải thiên tài. Nhưng tôi ngồi trong căn phòng này là có lý do. Trong nhiều năm, tôi đã phát triển những kỹ năng, chiến thuật và mọi phương pháp tương tác con người, chúng không chỉ giúp tôi cứu sống mạng người mà còn thay đổi cuộc đời của chính tôi. Những năm tháng đàm phán của tôi đã ngấm vào tất cả mọi thứ, từ cách giao tiếp với nhân viên chăm sóc khách hàng đến việc nuôi dạy con cái.

“Nào! Nộp tiền ra đây, nếu không tôi sẽ cắt cổ con trai ông ngay lập tức,” Mnookin gắt gỏng.

Tôi nhìn chằm chằm vào ông ta một lúc lâu, chậm rãi. Sau đó, tôi mỉm cười:

"Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?" Mnookin ngừng lại. Biểu cảm của ông ta có chút thương hại thú vị, như một con chó sau khi đuổi bắt con mèo lại bị nó quay đầu đuổi ngược lại. Như thể chúng tôi đang chơi những cuộc chơi khác nhau với quy tắc khác nhau vậy.

Mnookin lấy lại tư thế và nhướn mày nhìn tôi như thể nhắc nhở tôi rằng chúng ta đang còn trong cuộc chơi.

"Vậy ông chấp nhận để tôi giết con trai ông, Voss?"

"Xin lỗi Robert, làm sao tôi biết nó còn sống?" Tôi nói, sử dụng lời xin lỗi và tên của ông ta[3], gieo thêm chút ấm áp vào sự tương tác để làm rắc rối bước khởi đầu gây áp lực của ông ta lên tôi. "Tôi thực sự xin lỗi, nhưng làm sao tôi có thể đưa tiền cho ông ngay lúc này, chưa kể đó là 8 triệu đô-la, trong khi tôi còn chưa biết con mình còn sống hay không?"

Đúng là cảnh tượng đáng nhớ khi thấy một điều dường như rất ngu ngốc giản đơn lại làm bối rối một tài năng. Ngược lại, thực ra, nước cờ của tôi không dại dột chút nào. Tôi đã sử dụng phương cách vốn là một trong những công cụ đàm phán hiệu nghiệm nhất của FBI: câu hỏi có kết thúc mở.

Giờ đây, sau nhiều năm hoàn thiện những chiến thuật đàm phán này cho lĩnh vực tư nhân trong công ty tư vấn của mình, Công ty Black Swan (Thiên Nga Đen), chúng tôi gọi đây là chiến thuật câu hỏi hiệu chỉnh: có thể phản hồi các yêu cầu của đối phương nhưng không có câu trả lời nhất định. Nó sẽ giúp bạn

câu giờ. Nó sẽ khiến đối phương bị ảo tưởng về quyền kiểm soát – cuối cùng, họ là những người nắm câu trả lời và quyền lực – nhưng họ không nhận ra rằng mình bị ràng buộc với trách nhiệm phải làm thế nào để giải quyết câu hỏi đó.

Đúng như dự đoán, Mnookin bắt đầu lóng ngóng vì cơ chế của cuộc đối thoại đã chuyển dịch từ chuyện tôi phải phản ứng với sự đe dọa tính mạng của con mình sang việc giáo sư phải xử lý vấn đề hậu cần tiền bạc ra sao. Ông ta phải giải quyết vấn đề của tôi như thế nào. Cứ mỗi một lời đe dọa và yêu sách ông ta đưa ra, tôi tiếp tục hỏi làm sao tôi có thể trả tiền cho ông ta và làm sao tôi biết con mình còn sống.

Sau khi chúng tôi liên tục làm vậy trong ba phút, Gabriella Blum xen vào.

“Đừng để ông ta làm vậy với ông,” cô ta nói với Mnookin.

“Được, cô thử xem,” ông ta nói, giơ tay bất lực. Blum nhảy vào. Cô ta cứng rắn hơn nhờ những năm tháng ở Trung Đông. Nhưng cô ta vẫn đang ở vị trí hăm dọa, và tất cả những gì cô ta nhận được cũng vẫn là những câu hỏi giống nhau của tôi.

Mnookin tham gia trở lại, nhưng cũng không đi đến đâu. Mặt ông ta bắt đầu đỏ lên vì bực dọc. Tôi có thể thấy sự kích động này đã làm cản trở suy nghĩ của ông ta.

“Được rồi, được rồi, Bob![4] Đủ rồi,” tôi nói, giải thoát ông ta khỏi sự khổ sở.

Ông ta gật đầu. Con tôi sẽ vẫn còn sống để được nhìn thấy ngày mai.

“Tốt,” ông ta nói. “Tôi cho rằng FBI có thể dạy chúng ta một điều gì đó.”

* * *

Tôi không chỉ đối mặt với hai chuyên gia xuất sắc của Harvard. Tôi đã chiến đấu với những người đỉnh của đỉnh và giành chiến thắng.

Nhưng phải chăng đó chỉ là may mắn? Trong hơn ba thập kỷ, Harvard luôn là trung tâm của các lý thuyết và đàm phán thực hành. Tất cả những gì tôi biết về những kỹ thuật mà chúng tôi sử dụng tại FBI là chúng hiệu quả. Trong 20 năm làm việc tại Cục, chúng tôi đã thiết kế một hệ thống giải quyết thành công gần như tất cả những vụ bắt cóc mà chúng tôi áp dụng. Nhưng chúng tôi không có các lý thuyết lớn.

Kỹ thuật của chúng tôi đều được đúc kết từ kinh nghiệm; chúng được phát triển bởi các đặc vụ ngoài thực địa, đàm phán các cuộc khủng hoảng, chia sẻ những câu chuyện thành công và những điều thất bại. Đó là một quá trình lặp, không phải quá trình tri thức, vì chúng tôi tinh chỉnh công cụ mình sử dụng một cách liên tục. Và nó mang tính cấp bách. Công cụ của chúng tôi phải hiệu quả vì nếu không, sẽ có người chết.

Nhưng vì sao chúng lại hiệu quả? Đó là câu hỏi đã thôi thúc tôi tới Harvard, đến với căn phòng ấy cùng Mnookin và Blum. Tôi thiếu tự tin khi bước ra bên ngoài thế giới chật hẹp của mình. Quan trọng hơn cả, tôi muốn diễn giải được kiến thức của mình và học cách kết hợp chúng với kiến thức của họ để tôi có thể thấu hiểu, hệ thống hóa và mở rộng chúng.

Đúng vậy, kỹ thuật của chúng tôi rõ ràng hiệu quả với những kẻ vụ lợi, các tay buôn thuốc phiện, bọn khủng bố và những tên sát nhân tàn bạo. Nhưng tôi tự hỏi, những điều này có áp dụng được với người bình thường không?

Và tôi đã nhanh chóng khám phá được từ những hội trường danh tiếng của Harvard, các kỹ thuật của chúng tôi có ý nghĩa lớn về mặt trí tuệ và chúng hiệu quả khắp mọi nơi.

Do đó, cách tiếp cận trong đàm phán của chúng tôi là chìa khóa để mở ra các tương tác giữa người với người, hữu dụng ở mọi lĩnh vực, mọi tương tác, và mọi mối quan hệ trong cuộc sống.

Cuốn sách này sẽ trình bày những kỹ thuật đàm phán đó.

## GÃ NGU NGỐC NHANH NHẠY NHẤT PHÒNG

Một năm sau, năm 2006, nhằm tìm ra câu trả lời cho những băn khoăn của mình, tôi đã tham gia khóa học Đàm phán mùa đông của Trường Luật Harvard. Những người giỏi nhất và thông minh nhất cạnh tranh với nhau để được tham gia khóa học, lớp học có rất nhiều sinh viên Harvard xuất sắc với tấm bằng luật và kinh doanh cùng những sinh viên nổi trội từ các trường đại học hàng đầu khác ở Boston như MIT và Tufts. Một vòng đấu loại Olympic về đàm phán. Và tôi là kẻ ngoại đạo duy nhất.

Trong ngày đầu của khóa học, tất cả 144 học viên chúng tôi chen chúc tại giảng đường để dự buổi giới thiệu và sau đó chia ra thành bốn nhóm, mỗi nhóm có một hướng dẫn viên đàm phán phụ trách. Sau khi trò chuyện với hướng dẫn viên của

mình, Sheila Heen – và cô vẫn là một người bạn tốt của tôi đến nay, học viên chúng tôi ghép đôi với nhau và bước vào một cuộc đàm phán giả định. Yêu cầu rất đơn giản: Một người sẽ bán sản phẩm, người còn lại sẽ mua, và mỗi người sẽ có giới hạn giá mà mình có thể trả.

Đối thủ của tôi là Andy – một gã tóc đỏ lẻo khoẻo tỏ vẻ thông minh vượt trội với sự tự tin thái quá. Anh ta và tôi bước vào một lớp học trống hoác nhìn ra các khu nhà kiểu Anh trong khuôn viên Harvard, và mỗi người chúng tôi sử dụng các công cụ mà mình có.

Andy đưa ra một lời đề nghị cùng những lý luận vững chắc chứng minh đề nghị đó tốt – một cái bẫy logic không thể thoát khỏi – và tôi trả lời bằng những biến thể của: "Làm sao tôi có thể làm điều ấy?"

Chúng tôi làm vậy nhiều lần cho tới khi cả hai đạt được con số cuối cùng. Khi rời khỏi đó, tôi cảm thấy vui. Tôi nghĩ một gã ngốc như mình đã làm khá tốt.

Sau khi tất cả chúng tôi tập hợp lại trong lớp học, Sheila đi đến chỗ các học viên để hỏi giá mỗi nhóm đã thỏa thuận, sau đó viết kết quả lên bảng.

Cuối cùng thì cũng đến lượt tôi.

"Chris, anh đã thỏa thuận với Andy ra sao?" Cô hỏi. "Anh đã bán với giá bao nhiêu?"

Tôi không bao giờ quên được biểu cảm của Sheila khi tôi cho cô biết số tiền mà Andy đồng ý trả. Đầu tiên, toàn bộ gương mặt cô đỏ bừng, như thể cô không thở nổi, và sau đó thốt nhẹ

lên kinh ngạc như tiếng kêu đói của một con chim non. Cuối cùng, cô bắt đầu cười lớn.

Andy lúng túng.

“Anh thực sự đã lấy hết mọi đồng vốn anh ta có,” cô nói, “và theo đề bài, lẽ ra anh ta cần giữ lại một phần tư trong số đó để dành cho nhiệm vụ kế tiếp.”

Andy vùi sâu vào ghế của mình.

* * *

Ngày tiếp theo cũng diễn ra tương tự với một đối tác khác.

Nghĩa là, tôi đã dốc cạn túi tiền của gã.

Điều này không hợp lý một chút nào. May mắn một lần là một chuyện. Nhưng nó lặp lại. Với vốn kiến thức cũ kỹ và trải nghiệm của mình, tôi đang “giết chết” những ai biết hết mọi chiêu thức đàm phán tân tiến nhất có trong sách vở.

Vấn đề là, chính các kỹ thuật tân tiến mà họ áp dụng mới là những thứ lạc hậu và cũ kỹ. Tôi cảm thấy mình như Roger Federer[5] đang tham gia giải đấu tennis của những năm 1920, tôi đọ sức cùng các quý ông lịch lãm vận bộ âu phục trắng và cây vợt gỗ. Còn tôi dùng cây vợt làm bằng hợp kim titan, có huấn luyện viên riêng, tập luyện những cú giao bóng và cú đánh chiến lược được thiết kế bởi máy móc. Tôi đang đấu với những gã thông minh ngang mình – thậm chí còn hơn – và về cơ bản, chúng tôi đang trong cùng một cuộc chơi với cùng những quy định. Nhưng tôi có những kỹ năng mà họ không có.

“Anh sẽ nổi tiếng với phong cách đặc biệt của mình, Chris,” Sheila nói, sau khi tôi công bố kết quả ngày thứ hai.

Tôi mỉm cười như một chú mèo Cheshire[6]. Thắng lợi thật tuyệt vời.

“Chris, sao anh không kể cho mọi người biết cách tiếp cận của mình?” Sheila nói. “Có vẻ những gì anh thực hiện với các sinh viên trường Luật Harvard này chỉ là nói ‘Không’ rồi nhìn chằm chằm vào họ, và họ tự vỡ trận. Có thật là dễ dàng như vậy?”

Tôi biết ý cô ấy là gì: Tôi không thực sự nói “Không”, nhưng những câu hỏi tôi liên tục đặt ra lại nghe có vẻ giống vậy. Chúng dường như ám chỉ phía bên kia đang không trung thực và không công bằng. Và điều đó sẽ khiến họ dao động và tự đàm phán với bản thân. Trả lời những câu hỏi hiệu chỉnh của tôi đòi hỏi sức mạnh về cảm xúc sâu sắc và sự thấu hiểu tâm lý một cách chiến thuật, những điều họ không tìm thấy trong bộ công cụ mà họ được cung cấp.

Tôi nhún vai.

“Tôi chỉ đặt câu hỏi thôi,” tôi nói. “Đó là cách tiếp cận quyết liệt thụ động. Tôi chỉ hỏi đi hỏi lại, và lại hỏi đi hỏi lại ba hoặc bốn câu hỏi mở giống nhau. Họ sẽ trả lời đến kiệt sức và sẽ cho tôi mọi thứ tôi cần.”

Andy giật nảy người trên ghế của mình như thể bị ong chích.

“Chết tiệt!” Anh ta nói. “Đó là điều đã diễn ra. Tôi không hề hay biết.”

* * *

Khi khóa học mùa đông tại Harvard kết thúc, tôi đã kết bạn với một số học viên, trong đó có cả Andy.

Thời gian tại Harvard đã giúp tôi nhận ra rằng: FBI chúng tôi có nhiều thứ để dạy cho thế giới biết về đàm phán.

Trong thời gian ngắn ngủi tại trường, tôi nhận thấy nếu không có sự thấu hiểu sâu sắc về tâm lý con người; không nhìn nhận thấu đáo bản chất động vật điên loạn, vô lý, ngẫu hứng và bị cảm xúc chi phối của tất cả con người chúng ta thì mọi tri thức thô và logic toán học trên thế giới đều không giúp ích gì nhiều cho sự tác động lên nhau đầy căng thẳng và biến chuyển giữa hai con người trong đàm phán.

Có lẽ chúng ta là loài động vật duy nhất biết mặc cả – một chú khỉ sẽ không đổi một phần quả chuối mình có để lấy những loại hạt khác – nhưng dù có che đậy quá trình đàm phán dưới những lý thuyết toán học, chúng ta vẫn luôn là một loài động vật, luôn hành xử cũng như phản xạ đầu tiên và trước hết với những nỗi sợ, nhu cầu, nhận thức, hay khao khát mạnh mẽ mà hầu hết là vô hình và sơ khai.

Nhưng đó không phải là những gì sinh viên tại Đại học Harvard được học. Tất cả các lý thuyết và kỹ thuật mà họ phát triển đều xoay quanh sức mạnh của trí tuệ, logic, phép đảo chữ cái quyền lực như BATNA và ZOPA, các khái niệm có căn cứ về giá trị và ý tưởng đạo đức về sự công bằng.

Và bên trên tất cả những công trình sai lệch trong lập luận này, tất nhiên, chính là quy trình. Họ có một kịch bản để tuân

theo, một chuỗi các hành động, lời đề nghị và đáp trả định trước, được thiết kế theo một trình tự cụ thể nhằm đạt một kết quả cụ thể. Nó giống như là họ đang xử trí với một người máy, rằng bạn thực hiện điều a, b, c và d theo một trình tự cố định, bạn sẽ có được x. Nhưng trong thực tế, quá trình đàm phán khó đoán và phức tạp hơn thế rất nhiều. Bạn có thể phải thực hiện a rồi đến d và sau đó tới q.

Nếu tôi đã có thể chiếm ưu thế trước những sinh viên xuất chúng nhất nước Mỹ chỉ với một trong nhiều kỹ thuật đàm phán dựa trên cảm xúc mà tôi đã phát triển cũng như sử dụng để chống lại bọn khủng bố và bắt cóc, thì tại sao lại không ứng dụng chúng vào kinh doanh? Sự khác biệt giữa kẻ cướp ngân hàng bắt giữ con tin và các CEO sử dụng những chiến thuật cứng rắn để đẩy giá xuống thấp nhất cho một thương vụ tỷ đô là gì?

Rốt cuộc, những tay bắt cóc cũng chỉ là những thương nhân cố đạt được mức giá tốt nhất mà thôi.

**ĐÀM PHÁN KIỂU CŨ**

Bắt giữ con tin – rồi sau đó là đàm phán con tin – đã tồn tại từ rất lâu. Kinh Cựu Ước đã ghi chép lại vô vàn câu chuyện về người Do Thái và kẻ thù của họ bắt giữ người dân của nhau làm con tin như những chiến lợi phẩm từ cuộc chiến. Về phần người La Mã, họ từng buộc hoàng đế các nước lệ thuộc gửi con trai sang La Mã để học tập, đảm bảo cho sự trung thành không ngừng của các nước đó.

Nhưng cho đến trước thời chính quyền Nixon, đàm phán con tin vẫn chỉ là một quá trình giới hạn trong việc cử quân

lính tới và giải thoát con tin. Trong thi hành pháp luật, cách tiếp cận của chúng tôi chủ yếu là trò chuyện cho đến khi chúng tôi tìm được cách tước được súng của kẻ bắt cóc.

Sau đó là một loạt những thảm họa về con tin buộc chúng tôi phải thay đổi.

Năm 1971, 39 con tin bị giết khi cảnh sát cố giải tán nhóm tù nhân Attica bạo động tại New York bằng súng. Sau đó, trong Thế vận hội Olympic ở Munich năm 1972, 11 vận động viên và huấn luyện viên Israel bị nhóm người Palestine giết sau nỗ lực giải thoát vụng về của cảnh sát Đức.

Nhưng cảm hứng mạnh mẽ nhất đã thay đổi thể chế thi hành pháp luật ở Mỹ là sự kiện trên đường băng tại sân bay Jacksonville (Florida) ngày 4 tháng 10 năm 1971.

Vào thời điểm đó, nước Mỹ đang nếm trải "cơn dịch" cướp máy bay; có tới năm vụ cướp xảy ra chỉ trong vòng ba ngày vào năm 1970. Trong không khí căng thẳng ấy, Geogre Giffe Jr. – một người đàn ông với tâm lý không ổn định đã cướp chiếc máy bay chở khách cất cánh từ Nashville dự kiến bay đến Bahamas.

Khi sự việc kết thúc, Giffe đã sát hại hai con tin – người vợ đã ly hôn của mình và viên phi công, sau đó hắn ta tự vẫn.

Nhưng lần này, tội lỗi không đổ lên kẻ cướp máy bay; thay vào đó, rơi trực diện vào FBI. Hai con tin đã tìm cách thuyết phục Giffe thả họ tại sân bay Jacksonville, nơi máy bay sẽ dừng lại để tiếp nhiên liệu. Nhưng các đặc vụ đã không đủ kiên nhẫn

và bắn vào động cơ. Và điều này đã đẩy Giffe đến phương án cực đoan.

Thực tế là, sai lầm của FBI rõ ràng đến mức khi vợ của viên phi công và con gái của Giffe đệ đơn kiện FBI ra tòa vì lỗi tắc trách dẫn tới cái chết vô lý, tòa đã chấp thuận.

Trong toàn cảnh về phán quyết của vụ kiện diễn ra vào năm 1975, Tòa Phúc thẩm Mỹ đã viết: "có phương án thay thế khác phù hợp hơn để bảo đảm sự an toàn cho con tin" và cho rằng FBI đã biến "cuộc chơi đợi chờ" với cơ hội thành công khi hai con tin đã rời máy bay an toàn thành một trận đấu súng khiến ba người thiệt mạng. Tòa kết luận: "Một nỗ lực đàm phán hợp lý phải được thực hiện trước khi có sự can thiệp chiến thuật".

Vụ cướp máy bay đó đã cô đọng lại tất cả những gì không được thực hiện trong một tình huống khủng hoảng đồng thời cũng truyền cảm hứng cho sự phát triển các lý thuyết, huấn luyện và những kỹ thuật đàm phán con tin ngày nay.

Không lâu sau thảm kịch Giffe, NYPD[7] đã trở thành lực lượng cảnh sát quốc gia đầu tiên thành lập một đội ngũ riêng gồm các chuyên gia nhằm thiết kế quy trình và xử lý các cuộc đàm phán khủng hoảng. FBI và những tổ chức khác sau đó đã tiếp nối.

Một kỷ nguyên mới về đàm phán đã bắt đầu.

## CON TIM VÀ LÝ TRÍ

Đầu thập niên 1980, Cambrige (Massachusetts) là một điểm nóng của thế giới đàm phán, khi các nhà nghiên cứu với

những quy tắc khác nhau bắt đầu tương tác và khám phá những khái niệm thú vị mới. Bước phát triển nhảy vọt xuất hiện vào năm 1979, khi Harvard Negotiation Project (Dự án Đàm phán Harvard) được thành lập với sự chỉ đạo cải tiến lý thuyết, giảng dạy và thực hành đàm phán để con người có thể xử lý sự việc hiệu quả hơn, từ hiệp ước hòa bình đến sáp nhập trong kinh doanh.

Hai năm sau, Roger Fisher và William Ury –đồng sáng lập Dự án – công bố luận thuyết Getting to Yes[8] (Thương lượng không nhân nhượng)[9], một luận thuyết đột phá về đàm phán đã làm thay đổi hoàn toàn cách suy nghĩ của các nhà nghiên cứu về thực địa.

Về cơ bản, cách tiếp cận của Fisher và Ury là sự hệ thống hóa cách giải quyết vấn đề để các bên đàm phán có thể tiến đến một thỏa thuận hai bên cùng có lợi – cùng đạt được thỏa thuận trong các cuộc thương lượng. Giả thuyết cốt lõi của họ là chúng ta có thể chiến thắng phần não bộ cảm tính – một con quái vật thú tính, không thể tin cậy và vô lý – bằng tư duy lý trí hơn, kết hợp với khả năng giải quyết vấn đề tốt hơn.

Hệ thống của họ dễ hiểu và lôi cuốn, với bốn nguyên lý cơ bản. Một, tách biệt con người – cảm xúc – ra khỏi vấn đề; hai, không quá chú ý đến vị thế của bên kia (những gì họ đòi hỏi), thay vào đó, tập trung vào mối quan tâm của họ (vì sao họ đòi hỏi điều đó), nhờ vậy, bạn sẽ tìm thấy những gì họ thực sự mong muốn; ba, hợp tác để đưa ra phương án đôi bên cùng có lợi; và bốn, thiết lập các tiêu chuẩn thống nhất để cùng đánh giá các giải pháp khả thi trên.

Đó là một sự tổng hợp xuất sắc, hợp lý và uyên thâm của lý thuyết trò chơi tân tiến nhất và tư tưởng pháp chế đương thời. Nhiều năm sau khi cuốn sách ra đời, tất cả mọi người – bao gồm cả FBI và NYPD – đều tập trung vào cách tiếp cận giải quyết vấn đề để mặc cả thương thuyết. Nó có vẻ hiện đại và thông minh.

***

Ở phía bên kia nước Mỹ, bộ đôi giáo sư tại Đại học Chicago đang nhìn mọi việc từ kinh doanh đến đàm phán ở một khía cạnh hoàn toàn khác.

Họ là nhà kinh tế học Amos Tversky và nhà tâm lý học Daniel Kahneman. Họ đã cùng khởi xướng lĩnh vực kinh tế học hành vi – và Kahneman đã đoạt giải thưởng Nobel – với việc chỉ ra rằng con người là một quái vật vô cùng vô lý.

Họ khám phá rằng cảm xúc là một dạng thức của tư duy.

Như chúng ta đã biết, khi các trường kinh doanh như Harvard bắt đầu giảng dạy đàm phán vào những năm 1980, quy trình được trình bày đơn giản như một sự phân tích kinh tế. Đó là thời kỳ các nhà kinh tế hàn lâm hàng đầu thế giới tuyên bố tất cả chúng ta đều là "những diễn viên lý trí". Và cứ thế, nó tiếp diễn trong các lớp học đàm phán: giả định phía bên kia đang hành động một cách lý trí và ích kỷ khi cố gắng tối đa hóa vị thế của mình, với mục tiêu tìm ra cách ứng phó cho những tình huống khác nhau để tối đa hóa giá trị bản thân.

Tư duy này khiến Kahneman với nhiều năm trong lĩnh vực tâm lý học lúng túng, ông biết rằng: "Rõ ràng, con người không

hoàn toàn lý trí, cũng không hoàn toàn ích kỷ, và sở thích của họ không hề ổn định."

Sau nhiều thập kỷ nghiên cứu cùng Tversky, Kahneman đã chứng minh được rằng tất thảy loài người đều trải qua Thành kiến nhận thức – quá trình não bộ bóp méo cách chúng ta nhìn nhận thế giới một cách vô thức – và vô lý. Kahneman và Tversky đã khám phá hơn 150 quá trình trong số đó.

Trong đó có Hiệu ứng sắp đặt minh họa việc con người sẽ ứng phó khác nhau với cùng một sự lựa chọn phụ thuộc vào cách nó được sắp đặt (con người định ra mức giá trị cao hơn khi dịch chuyển từ 90% sang 100% – xác suất cao sang chắc chắn – so với từ 45% sang 55%, dù cả hai đều ở điểm tỷ lệ 10%. Lý thuyết triển vọng giải thích lý do vì sao chúng ta chấp nhận những rủi ro không đảm bảo dù nó có thể gây thiệt hại. Và nổi tiếng hơn cả là Ngăn chặn thiệt hại cho thấy qua thống kê, con người thường hành động để ngăn chặn thiệt hại hơn là để đạt được sự tăng thêm tương đương.

Sau này, Kahneman đã hệ thống hóa nghiên cứu của mình trong cuốn Thinking, Fast and Slow[10] (Tư duy Nhanh và Chậm)[11] vào năm 2011. Theo ông, con người có hai hệ thống tư duy: Hệ thống 1 – tư duy loài vật: nhanh, bản năng và cảm tính; Hệ thống 2 chậm, thận trọng và logic. Và Hệ thống 1 có sức ảnh hưởng hơn hẳn. Trên thực tế, nó dẫn đường và chỉ lối cho những suy nghĩ lý trí của chúng ta.

Những niềm tin, cảm nhận và ấn tượng sơ khởi của Hệ thống 1 là nguồn gốc chính cho những niềm tin rõ ràng và sự lựa chọn cố ý của Hệ thống 2. Chúng là những dòng suối đổ

thành sông. Chúng ta phản ứng một cách cảm tính (Hệ thống 1) với một lời đề nghị hoặc một câu hỏi. Sau đó, phản ứng của Hệ thống 1 sẽ thông báo và trên thực tế, đưa ra câu trả lời của Hệ thống 2.

Bây giờ bạn hãy suy nghĩ: ở mô hình này, nếu biết cách tác động đến Hệ thống suy nghĩ 1 của đối thủ, những cảm xúc không được diễn tả của họ, bằng cách sắp đặt rồi đưa ra các câu hỏi và lời nói, thì bạn đã chỉ dẫn Hệ thống lý trí 2 của đối thủ, từ đó điều chỉnh phản ứng của họ. Đó là những gì đã xảy ra với Andy tại Harvard: Bằng cách đặt câu hỏi "Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?", tôi đã tác động đến tư duy cảm tính Hệ thống 1 của anh ta để chấp nhận lời đề nghị ấy chưa đủ tốt; tiếp đó, Hệ thống 2 của anh ta tính toán lại tình huống để thấy việc đưa ra lời đề nghị tốt hơn cho tôi là hợp lý.

Nếu bạn tin vào Kahneman, việc thực hiện đàm phán dựa trên các khái niệm của Hệ thống 2 mà không có những công cụ để đọc, hiểu và điều khiển nền tảng cảm xúc của Hệ thống 1 thì cũng giống với việc cố gắng chiên trứng ốp la mà lại không biết cách đập trứng.

## FBI TRỞ NÊN CẢM TÍNH

Vào giai đoạn giữa những năm 1980 và 1990, khi đội ngũ đàm phán con tin mới của FBI lớn dần và đúc kết thêm kinh nghiệm trong kỹ năng giải quyết khủng hoảng thì lại nảy sinh vấn đề là hệ thống của chúng tôi đang thiếu sót một thành phần quan trọng.

Tại thời điểm đó, chúng tôi đang đào sâu vào cuốn Thương lượng không nhân nhượng. Là một đàm phán viên, tư vấn viên

và giáo viên với hàng chục năm kinh nghiệm, tôi vẫn tán thành với nhiều chiến lược thương lượng quyền lực trong cuốn sách. Nó đã cung cấp nhiều ý tưởng đột phá trong việc hợp tác giải quyết vấn đề và đưa ra những khái niệm vô cùng quan trọng, chẳng hạn như bước vào đàm phán với một BATNA: The Best Alternative To a Negotiated Agreement (tạm dịch: Lựa chọn tốt nhất để đàm phán được một thỏa thuận).

Nó thật tuyệt vời.

Nhưng sau những cuộc bao vây thảm khốc gây thiệt mạng tại nông trại Ruby Ridge của Randy Weaver ở Idaho năm 1992 và tại khu trại Branch Davidian của David Koresh ở Waco (Texas) năm 1993, điều không thể chối cãi là hầu hết các cuộc đàm phán con tin đều không giải quyết vấn đề một cách lý trí.

Ý tôi là, bạn đã bao giờ thử tìm giải pháp đôi bên cùng có lợi với một gã nghĩ mình là đấng cứu thế?

Một điều rõ ràng là Thương lượng không nhân nhượng đã không hiệu quả với những kẻ bắt cóc. Dù có bao nhiêu đặc vụ đọc cuốn sách này với bút nhớ trong tay, họ đều thất bại trong việc tiến đến thỏa thuận khi đàm phán giải cứu con tin.

Có sự "lệch pha" rõ rệt giữa những lý thuyết kinh điển trong sách với kinh nghiệm thi hành luật hằng ngày. Vì sao tất cả mọi người đều đọc cuốn sách kinh doanh bán chạy nhất này và mặc định nó là một trong những bài học đàm phán tuyệt vời nhất, nhưng chỉ có rất ít người thực sự làm theo được và thành công?

Phải chăng chúng ta là những kẻ khờ dại?

Sau những vụ việc ở Ruby Ridge và Waco, rất nhiều người đã đặt ra cùng câu hỏi ấy. Một cách cụ thể, Phó Bộ trưởng Tư pháp Mỹ Philip B. Heyman muốn biết vì sao các kỹ thuật đàm phán con tin của chúng ta lại quá tệ. Vào tháng 10/1993, ông đã công bố bản báo cáo có tiêu đề "Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement"[12] (Bài học từ Waco: Những thay đổi đề xuất trong thi hành Luật Liên bang), tóm tắt những lý giải của một nhóm chuyên gia về sự bất lực trong thi hành luật liên bang khi xử lý các tình huống giải cứu con tin phức tạp.

Kết quả là, vào năm 1994, Giám đốc FBI Louis Freeh tuyên bố thành lập Critical Incident Response Group (Đội Phản ứng các tình huống khẩn) (CIRG), một bộ phận phối hợp gồm đội Đàm phán khủng hoảng, Quản lý khủng hoảng, Khoa học hành vi và Giải cứu con tin, và đổi mới cách đàm phán khủng hoảng.

Vấn đề duy nhất là, chúng ta sẽ sử dụng những kỹ thuật nào?

* * *

Trong khoảng thời gian đó, hai trong số những đàm phán viên được trao nhiều huân chương nhất lịch sử FBI, người đồng nghiệp Fred Lanceley và cựu cấp trên của tôi Gary Noesner đang phụ trách lớp học đàm phán con tin tại Oakland (California), đã hỏi nhóm 35 nhân viên thi hành luật có kinh nghiệm một câu hỏi đơn giản: Bao nhiêu người đã xử lý một tình huống thương lượng cổ điển với kỹ thuật tốt nhất là giải quyết vấn đề?

Không cánh tay nào giơ lên.

Sau đó, họ hỏi thêm: Bao nhiêu học viên đã đàm phán một tình huống trong không khí dồn dập, căng thẳng, bất ổn khi kẻ bắt giữ con tin đang trong cơn khủng hoảng cảm xúc và không có những đòi hỏi rõ ràng?

Tất cả các cánh tay giơ lên.

Rất rõ ràng: Trong các tình huống bị cảm xúc chi phối, chứ không phải những tương tác thương lượng lý trí, những tình huống mà hầu hết các cảnh sát đàm phán thường phải đối mặt, thì các kỹ năng đàm phán của chúng ta phải đặc biệt tập trung vào khía cạnh động vật, cảm xúc và sự vô lý.

Từ thời điểm đó trở đi, sự tập trung của chúng tôi không còn nằm ở việc huấn luyện cách thương lượng trao đổi và giải quyết vấn đề, mà tập trung vào giảng dạy kỹ năng tâm lý cần thiết trong các tình huống liên quan đến khủng hoảng. Cảm xúc và hiểu biết về cảm xúc sẽ là chìa khóa mở ra những cuộc đàm phán hiệu quả chứ không phải là trở ngại cần vượt qua.

Những gì cần thiết chỉ là các chiến thuật và chiến lược về tâm lý có thể ứng dụng để trấn tĩnh con người, thiết lập mối quan hệ, chiếm được niềm tin, mở lời đưa ra yêu cầu và cho đối phương thấy được sự cảm thông của chúng ta. Chúng ta cần điều gì đó đơn giản để dạy, đơn giản để học và đơn giản để thực hiện.

Cuối cùng thì đó vẫn là những cảnh sát và đặc vụ, những người không hứng thú trở thành các nhà nghiên cứu hay trị liệu. Những gì họ muốn là chuyển đổi được hành vi của kẻ bắt

giữ con tin, bất kể chúng là ai và muốn điều gì, chuyển đổi được môi trường cảm tính của khủng hoảng vừa đủ để họ có thể giải thoát những người liên quan một cách an toàn.

***

Trong những năm đầu, FBI đã thử nghiệm các kỹ thuật trị liệu cả mới lẫn cũ được phát triển bởi các chuyên gia tư vấn. Các kỹ năng được tư vấn này hướng đến việc phát triển mối quan hệ tích cực với con người bằng cách thể hiện sự thấu hiểu về những gì họ đã trải qua và những cảm nhận của họ về chúng.

Tất cả bắt đầu từ một giả thuyết được ứng dụng rộng rãi rằng con người luôn muốn được thấu hiểu và chấp nhận. Lắng nghe là sự nhượng bộ đỡ tốn kém nhất nhưng cũng hiệu quả nhất chúng ta có thể thực hiện. Bằng cách chăm chú lắng nghe, đàm phán viên đang thể hiện sự cảm thông và mong muốn chân thành được hiểu rõ hơn những gì đối phương đã trải qua.

Nghiên cứu trị liệu tâm lý chỉ ra rằng: Khi một cá nhân cảm thấy mình đang được lắng nghe, họ có xu hướng lắng nghe bản thân kỹ hơn, cởi mở hơn trong việc đánh giá và làm rõ suy nghĩ cùng cảm nhận của chính mình. Ngoài ra, họ có xu hướng ít phòng vệ và chống đối hơn, sẵn sàng lắng nghe ý kiến của đối phương hơn, giúp họ tiến đến trạng thái bình tĩnh và lý trí hơn, từ đó có thể trở thành một người giải quyết tốt vấn đề để đi đến thỏa thuận.

Toàn bộ khái niệm này là trọng tâm của cuốn sách Tactical Empathy (tạm dịch: Cảm thông chiến thuật). Nó coi việc lắng nghe như một loại võ thuật, cân bằng những hành vi tinh tế xuất phát từ trí tuệ cảm xúc với những kỹ năng gây ảnh hưởng

quyết đoán để bước vào tâm trí của người khác. Đối lập với các quan niệm phổ biến, lắng nghe không phải là một hoạt động thụ động. Đó là hành vi chủ động nhất bạn có thể thực hiện.

Một khi chúng ta bắt đầu phát triển những kỹ thuật mới, thế giới đàm phán chia ra thành hai dòng chảy: Đàm phán học được từ những ngôi trường hàng đầu nước Mỹ tiếp tục chảy xuống con đường đã định về giải quyết vấn đề lý trí, trong khi trớ trêu thay, những gã ngốc chúng tôi tại FBI bắt đầu huấn luyện các đặc vụ của mình theo một hệ thống chưa được minh chứng, dựa trên sự can thiệp của tâm lý, tư vấn và khủng hoảng. Trong khi Ivy League dạy toán học và kinh tế, chúng tôi lại dạy về sự cảm thông.

Và cách thức của chúng tôi đã hiệu quả.

## CUỘC SỐNG LÀ NHỮNG CUỘC ĐÀM PHÁN

Nếu tò mò về cách các đàm phán viên FBI khiến những kẻ xấu cứng đầu nhất thế giới từ bỏ con tin, bạn cũng có thể tự hỏi rằng đàm phán con tin thì can dự gì đến cuộc sống của mình. Thật vui vì rất ít người trong chúng ta từng phải đối mặt với việc bị những kẻ khủng bố Hồi giáo bắt giữ những người mình yêu thương làm con tin.

Nhưng hãy cho phép tôi tiết lộ một bí mật: Cuộc sống là những cuộc đàm phán.

Phần lớn những tương tác của chúng ta ở nơi làm việc và ở nhà là những cuộc đàm phán được diễn đạt gói gọn trong một sự thôi thúc đơn giản, mang tính loài vật: Tôi muốn.

“Tôi muốn anh thả con tin”, dĩ nhiên, bởi đây là nội dung liên quan trong cuốn sách này.

Nhưng cũng tương tự với:

“Tôi muốn anh chấp nhận hợp đồng 1 triệu đô-la ấy.”

“Tôi muốn trả 20.000 đô-la cho chiếc xe ấy.”

“Tôi muốn anh tăng 10% lương cho tôi.”

và “Mẹ muốn con đi ngủ lúc 9 giờ tối.”

Đàm phán phục vụ hai chức năng sống còn, tách biệt của cuộc sống – thu thập thông tin và tác động lên hành vi – bao gồm hầu hết mọi tương tác mà trong đó một bên muốn điều gì đó từ bên còn lại. Sự nghiệp, tài chính, danh tiếng, tình yêu và thậm chí là số mệnh của con cái bạn – vào một lúc nào đó, tất cả những điều này đều phụ thuộc vào năng lực đàm phán của bạn.

Đàm phán mà bạn sẽ học ở đây không gì khác ngoài sự giao tiếp để có kết quả. Có được những gì bạn muốn từ cuộc sống chính là có được những gì bạn muốn từ – và với – người khác. Trong tất cả các mối quan hệ, mâu thuẫn giữa hai bên là điều không thể tránh khỏi. Vì vậy, biết cách gắn kết với mâu thuẫn để có được những gì mình muốn mà không phải chịu thiệt hại là điều hữu ích – thậm chí nó còn cực kỳ quan trọng.

Trong cuốn sách này, tôi đã tập hợp những kinh nghiệm từ sự nghiệp 20 năm của mình tại FBI, đúc kết những nguyên tắc và thực tiễn tôi đã triển khai trong thực tế thành một cách tiếp cận mới và thú vị nhằm giúp bạn tước bỏ vũ khí, chuyển hướng

và hóa giải đối phương trong hầu hết các cuộc đàm phán mà vẫn giữ vững được các mối quan hệ.

Vâng, bạn sẽ tìm hiểu cách chúng tôi đã đàm phán để giải cứu an toàn vô số con tin. Nhưng bạn cũng sẽ học được cách sử dụng sự cảm thông sâu sắc của tâm lý con người để thương lượng mức giá rẻ hơn cho chiếc xe, đàm phán mức lương cao hơn, và thỏa thuận giờ ngủ hợp lý với con cái. Cuốn sách này sẽ dạy bạn cách giành lại quyền kiểm soát các cuộc đối thoại trong cuộc sống và sự nghiệp của bạn.

Bước đầu tiên để thuần thục trong đàm phán hằng ngày là bạn phải vượt qua sự chống đối đàm phán. Bạn không nhất thiết phải thích nó; bạn chỉ cần hiểu rằng đó là cách thế giới vận hành. Đàm phán không có nghĩa là hăm dọa hay đánh bại người khác. Nó chỉ đơn giản là một cuộc chơi cảm xúc mà xã hội loài người đã tạo ra. Trong thế giới này, bạn sẽ có được những gì bạn yêu cầu; chỉ cần bạn yêu cầu một cách chính xác. Vì vậy, hãy sử dụng đặc quyền của mình để yêu cầu những gì bạn nghĩ là đúng.

Vì lẽ đó, cuốn sách này giúp bạn chấp nhận việc đàm phán và từ đó, bạn sẽ học được cách có được điều mình muốn trong sự nhận thức về tâm lý. Bạn sẽ học được cách sử dụng cảm xúc, bản năng và tâm lý của mình trong bất kỳ sự đối đầu nào để kết nối tốt hơn với người khác, gây ảnh hưởng lên họ và đạt kết quả tốt hơn.

Đàm phán hiệu quả là trí thông minh ứng dụng của con người, một khía cạnh tâm lý trong mọi lĩnh vực của cuộc sống: làm sao để đánh giá một ai đó, làm sao để tác động lên sự đánh

giá của họ về bạn và làm sao để sử dụng những kiến thức ấy nhằm có được điều bạn mong muốn.

Hãy chú ý, bạn sẽ không phải thốt lên rằng: "Lại thêm một cuốn sách lý thuyết phổ biến nữa về tâm lý con người!" Cuốn sách này không phải vậy. Nó sâu sắc và thấu đáo (và hơn hết, nó thực tế), sử dụng các lý thuyết tâm lý hàng đầu để đúc kết thành những bài học từ sự nghiệp 24 năm tại FBI, 10 năm giảng dạy cũng như tư vấn tại các trường kinh doanh và công ty hàng đầu thế giới của tôi.

Và nó hiệu quả vì một lý do đơn giản: nó được thiết kế từ thế giới thực và cho thế giới thực. Nó không ra đời từ một lớp học hay một giảng đường đào tạo mà được xây dựng từ nhiều năm kinh nghiệm và được cải tiến gần như hoàn hảo.

Hãy nhớ rằng, đàm phán viên giải cứu con tin là người giữ một vai trò độc đáo: anh ta phải thắng. Anh ta có thể nói với tên cướp ngân hàng rằng: "Được, anh đang giữ bốn con tin. Hãy lấy trung bình – đưa tôi hai, và chúng ta có thể kết thúc?" được không?

Không. Một đàm phán viên giải cứu con tin thành công phải có tất cả những gì anh ta đòi hỏi mà không đổi lại điều quan trọng nào, cùng với đó, thực hiện theo cách khiến đối phương cảm thấy họ đã có một mối quan hệ tuyệt vời. Công việc của anh ta mang tính trí tuệ về cảm xúc ở cấp độ cao. Đó là những công cụ chúng ta có thể học hỏi ở đây.

## CUỐN SÁCH NÀY

Cũng như một nhà thầu tiến hành xây nhà, cuốn sách này được xây dựng bắt đầu từ nền móng: trước tiên là khung nền lớn, tiếp đến là các bức tường chịu tải thiết yếu với mái nhà thanh lịch không thấm nước, rồi đến nội thất trang trí xinh xắn.

Mỗi chương sẽ được triển khai từ chương trước. Đầu tiên, bạn sẽ học được các kỹ thuật tinh xảo của cách tiếp cận này để Lắng nghe chủ động rồi sau đó sẽ chuyển tiếp đến các công cụ cụ thể, các bước ngoặt trong từng giai đoạn và các chi tiết của hành động cuối – mặc cả – cuối cùng, làm cách nào để phát hiện được điều hiếm hoi giúp bạn đạt được sự vĩ đại nhất của một cuộc đàm phán thực sự: Thiên Nga Đen.

Trong Chương 2, bạn sẽ học cách tránh khỏi sự giả định đã qua mắt những đàm phán viên mới vào nghề và thay thế chúng bằng các kỹ thuật Lắng nghe chủ động như Phép lặp, Sự yên lặng và Giọng nói của phát thanh viên đêm khuya. Bạn sẽ biết cách làm chậm nhịp độ và khiến đối phương cảm thấy an toàn để cởi mở bản thân; để tách biệt mong đợi (khao khát) và nhu cầu (điều tối thiểu cần thiết cho thỏa thuận); và tập trung sâu sắc vào những điều đối phương phải nói.

Chương 3 đào sâu vào Sự cảm thông chiến thuật. Bạn sẽ học được cách nhận ra góc nhìn của đối phương, rồi từ đó tạo dựng lòng tin và sự thấu hiểu thông qua Gán mác – nhờ cách lặp lại cùng góc nhìn ấy với họ. Bạn cũng sẽ biết cách xoa dịu mối quan hệ tiêu cực thông qua việc giúp họ cởi mở hơn. Cuối cùng, tôi sẽ giải thích cách để tước bỏ những cáo buộc của đối

phương về bạn bằng việc nói to chúng trong bước Kiểm kê cáo buộc.

Tiếp theo, ở Chương 4, tôi sẽ rà soát các cách thức khiến đối phương cảm thấy được thấu hiểu và đồng tình với thái độ tích cực trong một cuộc đàm phán nhằm tạo ra không khí vui vẻ. Ở đây, tôi sẽ chỉ ra lý do vì sao bạn cần cố gắng để nhận được câu trả lời "Đúng vậy" thay vì "Vâng" ở mỗi giai đoạn đàm phán, cũng như cách để xác định, diễn giải và khẳng định về mặt cảm xúc từ thế giới quan của đối phương với sự Tóm tắt và Diễn giải.

Chương 5 nói về khía cạnh khác của việc đạt đến thỏa thuận. Bạn sẽ hiểu lý do tại sao nhận được câu trả lời "Không" lại mang tính sống còn, bởi "Không" giúp cuộc đàm phán bắt đầu. Bạn cũng sẽ khám phá cách bước ra khỏi cái tôi của mình và đàm phán trong thế giới quan của đối phương, cách duy nhất để đạt được thỏa thuận mà phía bên kia sẽ thực thi. Cuối cùng, bạn sẽ tìm ra cách gắn kết với đối phương bằng việc nhìn nhận quyền được lựa chọn của họ, đồng thời bạn cũng không bao giờ bị phớt lờ nữa nhờ kỹ thuật viết e-mail.

Trong Chương 6, bạn sẽ được khám phá nghệ thuật bẻ cong thực tế. Ở đây, tôi sẽ giải thích một loạt các công cụ để đóng khung một cuộc đàm phán sao cho đối phương sẽ vô thức chấp nhận các giới hạn mà bạn đặt ra trong thỏa thuận. Bạn sẽ học cách lèo lái hạn chót để tạo ra sự gấp rút; ứng dụng ý tưởng công bằng để thúc ép đối phương và neo vào cảm xúc của họ để khơi gợi cảm giác thiệt hại nếu họ không chấp nhận lời đề nghị của bạn.

Sau đó, Chương 7 được dành riêng cho một công cụ vô cùng quyền lực mà tôi đã sử dụng tại Harvard: Câu hỏi hiệu chỉnh, những câu hỏi bắt đầu với “Làm sao” hoặc “Điều gì”. Bằng cách loại bỏ câu trả lời “Vâng” và "Không", chúng buộc đối phương phải sử dụng năng lượng trí óc của họ để giải quyết vấn đề của bạn.

Tiếp đến, Chương 8 sẽ minh họa cách ứng dụng những Câu hỏi hiệu chỉnh này để ngăn chặn thất bại trong giai đoạn thực thi. “Vâng” sẽ chẳng là gì nếu không có “Làm sao”. Bạn cũng sẽ khám phá được tầm quan trọng của giao tiếp phi lời nói; cách sử dụng câu hỏi “Làm sao” để nói “Không” một cách tế nhị; cách khiến đối phương tự mặc cả với chính mình và cách gây ảnh hưởng tới những người quyết định đến thỏa thuận khi họ không có mặt trên bàn đàm phán.

Đến một thời điểm nhất định, mọi cuộc đàm phán sẽ tiến đến bản chất vấn đề: Cuộc mặc cả cũ kỹ. Chương 9 đưa ra quy trình từng bước một để mặc cả hiệu quả, từ cách chuẩn bị đến cách né tránh sự trả giá quyết liệt và cách tiếp tục với sự phòng vệ. Bạn sẽ được học về hệ thống Ackerman, quy trình hiệu quả nhất của FBI trong việc thiết lập và đưa ra các đề nghị.

Cuối cùng, Chương 10 sẽ hướng dẫn cách tìm và sử dụng loài vật quý hiếm nhất trong một cuộc đàm phán: Thiên Nga Đen. Trong mọi cuộc đàm phán, thường có từ ba đến năm mẩu thông tin nếu được phát hiện sẽ làm thay đổi mọi việc. Khái niệm này là một yếu tố thay đổi toàn bộ cục diện cuộc chơi; và tôi đã lấy nó để đặt tên cho công ty của mình: Công ty Black Swan (Thiên Nga Đen). Trong chương này, bạn sẽ học cách

nhận biết dấu hiệu của chiếc tổ Thiên Nga Đen được ẩn giấu, cũng như những công cụ đơn giản để ứng dụng Thiên Nga Đen và chiếm ưu thế so với đối phương, đạt được những thỏa thuận thực sự tuyệt vời.

Mỗi chương sẽ bắt đầu với một câu chuyện có nhịp độ nhanh của một cuộc đàm phán con tin, sau đó, tôi sẽ dùng con mắt phân tích để giải thích những gì hiệu quả và những gì không. Sau khi giải thích về lý thuyết và các công cụ, tôi sẽ đưa ra những ví dụ thực tiễn của bản thân mình và những người khác khi ứng dụng các công cụ này để giành ưu thế trong đàm phán lương bổng, mua xe hay giải quyết các vấn đề khó khăn trong gia đình.

Khi bạn đọc xong cuốn sách này, thành công với tôi là bạn ứng dụng được các kỹ thuật quan trọng trên để cải thiện sự nghiệp và cuộc sống. Tôi chắc chắn bạn sẽ làm được. Chỉ cần nhớ rằng, để đàm phán thành công, điều quan trọng là sự chuẩn bị. Đó là lý do vì sao trong phần Phụ lục, bạn sẽ tìm thấy một công cụ vô giá mà tôi đã sử dụng với tất cả các học viên và khách hàng của mình có tên Một-Trang-Đàm-Phán: một bí kíp nhập môn súc tích với gần như toàn bộ các chiến thuật và chiến lược của chúng tôi giúp bạn suy nghĩ thấu đáo để tối ưu hóa bất kỳ kiểu thỏa thuận nào bạn muốn đạt được.

Điều quan trọng nhất là bạn hiểu được sự gấp rút, tầm quan trọng và cả vẻ đẹp của đàm phán. Khi chúng ta trân trọng những khả năng mang lại sự biến chuyển của đàm phán, chúng ta sẽ học được cách để có được những gì mình muốn và cách đưa những người khác đến vị trí tốt hơn.

Đàm phán là trung tâm của sự hợp tác. Nó giúp sự mâu thuẫn trở thành ý nghĩa tiềm năng và đem lại hiệu suất cho tất cả các bên. Nó có thể thay đổi cuộc sống của bạn, cũng như nó đã thay đổi cuộc sống của tôi vậy.

Tôi đã luôn nghĩ mình chỉ là một gã bình thường, làm việc chăm chỉ và sẵn sàng học hỏi, nhưng không thực sự tài giỏi. Và tôi đã thấy cuộc sống luôn nắm giữ những khả năng kỳ lạ. Chỉ là khi còn trẻ, tôi không biết cách giải phóng những khả năng ấy mà thôi.

Nhưng với các kỹ năng đã học, tôi thấy mình đã làm được nhiều điều phi thường và chứng kiến những người mình từng giảng dạy cũng đạt được kết quả thay đổi cuộc đời. Khi sử dụng những điều đã học được trong 30 năm qua, tôi biết mình thực sự có sức mạnh để thay đổi hướng đi cho cuộc sống của mình, đồng thời giúp người khác cũng làm được như vậy. 30 năm trước, tôi đã cảm thấy điều đó có thể thực hiện, chỉ là tôi không biết cách thức mà thôi.

Bây giờ thì tôi đã biết. Sau đây là cách thức thực hiện nó.

# *Chương 2*

# LÀM GƯƠNG

Ngày 30 tháng 9 năm 1993.

Một sáng mùa thu lộng gió. Khoảng 8 giờ 30 phút. Hai tên cướp nhà băng đeo mặt nạ đã kích hoạt chuông báo động khi xông vào ngân hàng Chase Manhattan ở đường số 7 và đường Carroll[13] tại Brooklyn. Có hai nữ nhân viên trực ở quầy và một nam bảo vệ ở bên trong. Hai tên cướp nhà băng đã đánh nứt sọ người bảo vệ 60 tuổi không vũ khí bằng khẩu 357, kéo lê ông vào phòng vệ sinh nam và nhốt ông lại trong đó. Một trong hai nhân viên quầy cũng bị đánh tương tự bằng súng.

Sau đó, một trong hai tên cướp quay sang nữ nhân viên quầy còn lại, dí nòng súng vào miệng cô, và bóp cò – click, tiếng ổ đạn rỗng.

"Tiếp theo sẽ là thật," tên cướp nói. "Giờ thì hãy mở két ra."

* * *

Một vụ cướp nhà băng, với các con tin. Cảnh tượng này xuất hiện như cơm bữa trên phim ảnh, nhưng gần 20 năm nay mới xảy ra một vụ như vậy tại New York, thành phố cần nhiều vị trí đàm phán viên con tin hơn tất thảy các vị trí thi hành luật pháp trên cả nước Mỹ.

Và tình cờ đó lại là trải nghiệm thực tế đầu tiên đầy căng thẳng và thách thức của tôi trong công việc đàm phán con tin.

Tôi đã được huấn luyện trong khoảng một năm rưỡi về đàm phán con tin, nhưng tôi chưa có cơ hội vận dụng kỹ năng của mình. Với tôi, năm 1993 đã có quá nhiều sự kiện và trải nghiệm tuyệt vời. Làm việc cùng Đội Đặc nhiệm phối hợp chống khủng bố trực thuộc FBI, tôi có nhiệm vụ phối hợp điều tra để phá âm mưu đánh bom hàng loạt tại hầm Holland và Lincoln, Liên Hiệp Quốc và 26 Federal Plaza – căn cứ của FBI tại thành phố New York. Chúng tôi đã phá được âm mưu ngay khi những tên khủng bố đang chế tạo bom trong hang ổ của chúng. Những kẻ này từng có liên hệ với một nhà tù ở Ai Cập. Nhà tù này lại có mối liên hệ mật thiết với chiến binh Hồi giáo Blind Sheikh, kẻ sau này bị tuyên bố có tội trong một vụ âm mưu khủng bố tinh vi mà chúng tôi ngăn chặn được.

Có thể một vụ cướp nhà băng chỉ là chuyện vặt so với một âm mưu khủng bố, nhưng chỉ đến lúc ấy, tôi mới nhận ra đàm phán chính là đam mê của đời mình. Tôi háo hức dùng kỹ năng mình học được để thử nghiệm. Với lại, tình huống này cũng không hề nhỏ nhặt một chút nào.

Sau khi nhận được cuộc gọi, tôi và người đồng nghiệp Charlie Beaudoin tức tốc lái xe đến hiện trường, vội vàng lao ra khỏi chiếc Crown Victoria đen của anh và hướng đến trạm chỉ huy. Toàn bộ các đơn vị chiến đấu – NYPD, FBI, SWAT[14] – tất cả bộ phận thi hành pháp luật thiện chiến và tinh nhuệ đều có mặt nhằm chống lại phản ứng tuyệt vọng của hai tên cướp nhà băng đang mất kiểm soát.

Cảnh sát New York, đằng sau "bức tường" chắn dựng lên từ những chiếc ô tô tải và xe tuần tra xanh- trắng, đã dàn trận phía bên kia đường, bên trong một ngân hàng khác. Những thành viên của đội SWAT đang chĩa ống ngắm súng trường từ nóc các tòa nhà đá nâu gần đó, sẵn sàng trực chiến nhắm vào cửa trước và sau của ngân hàng.

## GIẢ ĐỊNH CHE MẮT, GIẢ THUYẾT DẪN ĐƯỜNG

Bước vào cuộc đàm phán, một đàm phán viên giỏi sẽ lường trước những bất ngờ có thể xảy ra; một đàm phán viên tuyệt vời lại sử dụng các kỹ năng của mình để tìm ra những bất ngờ chắc chắn sẽ ập đến. Kinh nghiệm đã dạy họ rằng để thực sự sẵn sàng thì phải nghĩ tới nhiều giả thuyết – về tình huống, về mong muốn của đối phương, về toàn bộ những biến thể – trong đầu cùng một lúc. Sẵn sàng và tỉnh táo, tập trung vào hiện tại, họ sử dụng tất cả những thông tin mới xuất hiện để kiểm tra và lọc ra những giả thuyết đúng từ những giả thuyết sai.

Trong đàm phán, từng sự thấu hiểu tâm lý hoặc mỗi mẩu thông tin mới đều tiết lộ những tín hiệu cho một bước tiến, cho phép đàm phán viên loại bỏ các giả thuyết này và tập trung vào các giả thuyết khác. Bạn nên gắn kết quá trình với tâm lý thích khám phá. Mục tiêu cuối cùng của bạn là chắt lọc và quan sát được càng nhiều thông tin càng tốt. Và đó cũng là lý do khiến những người quá thông minh gặp phải vấn đề khi đảm nhận vai trò đàm phán viên – họ quá nhanh nhạy và nghĩ mình không còn gì để khám phá nữa.

Dường như mọi thứ sẽ dễ dàng hơn nếu chỉ việc gắn chặt vào những điều mình tin tưởng. Sử dụng những điều nghe

thấy hoặc thiên kiến riêng của bản thân, con người thường đưa ra giả định về người khác ngay cả trước khi gặp họ. Thậm chí chúng ta còn phớt lờ các nhận thức của mình để biến nó phù hợp với các kết luận trước đó. Các giả định này đã tiêm nhiễm vào cửa sổ nhận thức của chúng ta về thế giới, chỉ ra những phiên bản cứng nhắc – và thường sai lệch – của tình huống.

Những đàm phán viên tuyệt vời có năng lực đặt nghi vấn về các giả định mà hầu hết những người can dự đã chấp nhận hoặc mặc kệ. Vì vậy, họ cởi mở hơn về mặt cảm xúc với mọi khả năng và linh hoạt hơn về mặt tri thức trong những tình huống luôn biến đổi.

Trở lại năm 1993, thật không may, tôi không giỏi chút nào.

Mọi người nghĩ cuộc khủng hoảng sẽ mau chóng kết thúc. Những tên cướp nhà băng không có nhiều lựa chọn ngoài việc đầu hàng – hoặc đó là điều chúng tôi nghĩ. Chúng tôi tin rằng bọn cướp muốn đầu hàng, mà không hề biết đó là thủ đoạn câu giờ của tên cầm đầu. Và trong cả ngày hôm ấy, hắn liên tục nhắc đến sức ảnh hưởng của bốn tên cướp ngân hàng khác đang tác động lên hắn. Tôi chưa được học cách cảnh giác về việc sử dụng đại từ nhân xưng của đối phương – "chúng tôi/họ" hay "tôi". Hắn càng tỏ vẻ mình ít quan trọng thì khả năng hắn là người quan trọng càng cao (và ngược lại). Sau này, chúng tôi phát hiện ra rằng chỉ có một tên cướp ngân hàng khác, và hắn đã bị lừa vào vụ cướp. Thực ra là ba tên, nếu tính cả tay tài xế đã bỏ trốn trước khi chúng tôi đến hiện trường.

Tên cầm trịch nắm giữ con tin đã tự tổ chức "sự vận hành phản tri thức", cung cấp tất cả các thông tin sai lệch. Hắn muốn

chúng tôi nghĩ hắn có đông đảo đồng bọn – đến từ nhiều nước khác nhau. Hắn muốn chúng tôi nghĩ đồng bọn của hắn còn bạo lực và nguy hiểm hơn hắn nhiều lần.

Dĩ nhiên khi nhìn lại, kế hoạch của hắn rất rõ ràng: hắn muốn làm chúng tôi càng hoang mang càng tốt, cho đến khi hắn nghĩ ra cách thoát thân. Hắn sẽ liên tục nói mình không có quyền hành gì, mọi quyết định nằm trong tay của những tên khác. Hắn sẽ thể hiện sự sợ hãi – hoặc ít nhất là ngập ngừng – khi chúng tôi yêu cầu hắn cung cấp một thông tin cụ thể nào đó. Thêm vào đó, hắn luôn nói với một giọng vô cùng điềm tĩnh và tự tin. Đây là một lời nhắc nhở cho tôi và các đồng nghiệp rằng bạn sẽ không thể biết bạn đang đối mặt với điều gì cho đến khi bạn đối mặt với chúng.

Dù nhận được cuộc gọi vào lúc 8 giờ 30 phút sáng, khi chúng tôi đến con đường đối diện ngân hàng và bắt đầu liên lạc, thời gian đã vào khoảng 10 giờ 30 phút sáng. Cách giao tiếp tại hiện trường lúc ấy theo kiểu dập khuôn, sách vở, ngắn gọn và nhẹ nhàng. Những người chỉ huy nghĩ rằng chúng tôi chỉ cần 10 phút để lâm trận và kết thúc vụ này vì đinh ninh bọn cướp đã muốn đầu hàng. Điều này trở thành rắc rối về sau khi cuộc đàm phán nằm ngoài kiểm soát và các chỉ huy trở nên lúng túng khi chia sẻ ý kiến lạc quan quá sớm với cánh báo chí, tất cả đều dựa vào thông tin sai lệch ban đầu.

Chúng tôi đến hiện trường để tiếp nhận những kẻ đầu hàng, nhưng tình huống gần như đảo ngược ngay lập tức.

Tất cả những điều chúng tôi cho rằng mình biết đều đã sai.

**Trấn tĩnh kẻ tâm thần phân liệt**

Chúng tôi ngay lập tức thiết lập một trung tâm vận hành đàm phán (NOC) bên trong một ngân hàng đối diện con đường nhỏ của chi nhánh Chase. Chúng tôi đã ở quá gần điểm nắm giữ con tin, một bất lợi rõ rệt. Chúng tôi cách điểm khủng hoảng chưa đến 30m, trong khi vùng đệm lý tưởng thì phải dài hơn thế. Bạn sẽ muốn tạo khoảng cách với một tình huống xấu nhất nào đó đang chờ đợi mình ở phía bên kia của thỏa thuận.

Khi tôi và cộng sự của mình đến nơi, ngay lập tức, tôi được lệnh chỉ đạo viên cảnh sát đang đàm phán trên điện thoại. Anh ta tên là Joe, và anh ta đang xử lý ổn thỏa – nhưng trong những tình huống kiểu này, sẽ không ai làm việc một mình cả.

Chúng tôi luôn hợp tác làm việc theo nhóm. Lý luận đằng sau chính sách này là nếu có thêm nhiều đôi tai để lắng nghe, thông tin sẽ được thu thập nhiều hơn. Trong một vài tình huống bế tắc, chúng tôi có đến năm người cùng lúc trực chiến trên điện thoại, phân tích các thông tin nhận được, đưa ra ý kiến và chỉ dẫn từ sau hậu trường cho người của mình trên điện thoại – và đó là những gì chúng tôi đang thiết lập ở đây. Joe chịu trách nhiệm trên điện thoại, và ba hoặc bốn người khác trong số chúng tôi lắng nghe, chuyển qua lại những dòng ghi chú, cố gắng hợp lý hóa tình huống căng thẳng này. Một người cố phán đoán tâm trạng của tên đầu sỏ ở phía bên kia và một người khác cố lắng nghe nhằm tìm kiếm bất kỳ manh mối hay câu chuyện nào có thể giúp chúng tôi hiểu rõ hơn tình hình mà mình đang đối mặt…

Các học viên của tôi ngờ vực quan niệm này và thắc mắc: "Có đúng là các anh cần cả mội đội chỉ để... nghe người khác?" Tôi trả lời rằng thực tế việc FBI đưa ra quyết định này chính là một lời thức tỉnh. Biết lắng nghe thực sự không hề dễ dàng.

Chúng ta rất dễ bị phân tâm. Chúng ta chỉ gắn vào việc lắng nghe chọn lọc, chỉ nghe những gì chúng ta muốn nghe, trí óc chúng ta hoạt động dựa trên thành kiến nhận thức bởi thói quen hơn là sự thật. Và đây chỉ mới là điểm bắt đầu.

Thường thì khi mọi người bước vào một cuộc đàm phán, họ đã chuẩn bị kỹ lưỡng những lý lẽ để củng cố quan điểm của mình đến mức họ không thể tập trung lắng nghe. Theo một nghiên cứu về tâm lý được trích dẫn nhiều nhất[15], George A. Miller đã đưa ra kết luận rằng tại một thời điểm nhất định, chúng ta chỉ có thể xử lý khoảng bảy luồng thông tin trong trí óc có ý thức của mình. Nói cách khác, chúng ta dễ dàng bị choáng ngợp.

Đối với những ai xem đàm phán như cuộc đấu của lý lẽ, chính những tiếng nói trong đầu họ sẽ khiến họ choáng ngợp. Khi không nói, họ nghĩ về những lý lẽ của mình; còn khi nói, họ dùng những lý lẽ ấy để tranh luận. Thường thì cả hai phía trên bàn đàm phán đều như vậy, vì thế, ở đây chúng ta có một trạng thái mà tôi gọi là tâm thần phân liệt: mỗi người chỉ nghe thấy những tiếng nói trong đầu mình (và không giỏi lắng nghe, vì họ đang làm bảy hoặc tám thứ cùng lúc). Trông thì có vẻ là chỉ có hai người trong cuộc đối thoại, nhưng thực tế thì giống bốn người đang nói chuyện cùng một lúc hơn.

Có một phương thức đầy quyền uy để cùng lúc giữ yên lặng tiếng nói trong đầu bạn và trong đầu họ; chữa trị cho hai kẻ tâm thần phân liệt chỉ với một viên thuốc. Thay vì ưu tiên những lý lẽ của mình hoặc suy nghĩ trước điều mình sẽ nói, hãy chuyển toàn bộ sự tập trung và duy nhất vào đối phương cùng những gì họ sẽ nói. Trong cơ chế thực sự chủ động lắng nghe ấy – được bổ trợ bởi những chiến thuật mà bạn sẽ tìm hiểu ở các chương sau – bạn sẽ tước bỏ được vũ khí của đối phương. Bạn sẽ làm họ cảm thấy an toàn. Tiếng nói trong đầu họ sẽ bắt đầu lắng dịu.

Mục tiêu là xác định được những gì đối phương thực sự cần (tiền, cảm xúc hay điều gì khác) và làm họ thấy đủ an toàn để nói và nói nhiều hơn về điều họ muốn. Điều thứ hai sẽ giúp bạn khám phá ra được điều thứ nhất. Nói ra những điều mong muốn rất dễ, nó đại diện cho những mong đợi của chúng ta và duy trì bất kỳ sự ảo tưởng nào về quyền kiểm soát trong cuộc đàm phán; trong khi đó, các nhu cầu lại ám chỉ sự sống còn, thứ tối thiểu nhất cần có khiến chúng ta hành động và làm chúng ta tổn thương. Và dù có bắt đầu từ mong muốn hay nhu cầu; nó đều xuất phát từ việc lắng nghe, lắng nghe người khác, kiểm chứng những cảm xúc của họ, tạo ra sự tin tưởng và an toàn để một cuộc đối thoại thực sự có thể bắt đầu.

Chúng tôi còn ở xa mục tiêu ấy với tên bắt giữ con tin trên điện thoại. Hắn không ngừng đánh hỏa mù. Hắn không tiết lộ tên mình, hắn cố che giấu giọng nói thật, hắn liên tục nói rằng hắn đang để chế độ loa ngoài cho mọi người xung quanh trong ngân hàng đều nghe được, rồi đột ngột báo mình sẽ để Joe ở chế

độ "chờ" và cúp máy. Hắn không ngừng hỏi về chiếc xe tải, nói rằng hắn muốn chúng tôi chuẩn bị cho hắn và đồng bọn một chiếc để chúng có thể tự lái cùng con tin đến ranh giới địa phương để đầu hàng. Đến đây thì mọi thứ bắt đầu vô lý – nhưng dĩ nhiên, đó không thể là một kế hoạch đầu hàng vì rõ ràng nó là một âm mưu trốn thoát. Ý đồ phía sau của hắn ta là có thể rời khỏi ngân hàng mà không bị bắt giữ, và vì giờ đây, tên tài xế đã bỏ chạy khỏi hiện trường nên hắn cần một phương tiện di chuyển.

Sau khi sự việc kết thúc, một vài chi tiết khác hiện lên rõ ràng hơn. Không chỉ riêng chúng tôi bị lừa. Rõ ràng, tên đầu sỏ đã không nói với đồng bọn rằng chúng sẽ cướp nhà băng vào sáng hôm ấy. Hóa ra, hắn cải trang thành người vận chuyển tiền mặt làm việc cho ngân hàng và những tên đồng bọn nghĩ chúng sẽ bẻ khóa các cây ATM. Chúng không chuẩn bị để bắt giữ con tin, nên chúng tôi biết rằng ở khía cạnh nào đó, những tên đồng lõa cũng chính là con tin của kẻ cầm đầu. Bọn chúng bất ngờ rơi vào một tình huống xấu không hề biết trước – dẫn đến sự mất liên kết giữa những tên bắt cóc con tin, giúp chúng tôi ly gián chúng và chấm dứt thế bế tắc.

**Chậm-rãi**

Tên đầu sỏ muốn chúng tôi nghĩ hắn và đồng bọn đang kiểm soát hoàn toàn các con tin, nhưng trên thực tế, người bảo vệ không còn liên quan nữa và nhân viên quầy thứ hai đã chạy thoát xuống tầng hầm để trốn. Bất kỳ khi nào Joe muốn nói chuyện với con tin, hắn đều lảng tránh, làm ra vẻ đang có sự náo loạn điên cuồng diễn ra bên trong ngân hàng rồi diễn tả lê

thê một cách nực cười về thời gian cũng như công sức hắn và đồng bọn đã bỏ ra để kiểm soát các con tin. Rất nhiều lần tên đầu sỏ đã dùng lý do này để chuyển Joe sang chế độ "chờ" hoặc cúp máy. Hắn sẽ nói: "Các cô gái cần vào phòng vệ sinh", hoặc "Các cô gái muốn gọi về cho gia đình", hay "Các cô gái muốn ăn gì đó."

Joe đang làm rất tốt khi khiến hắn liên tục nói, nhưng anh cũng có chút giới hạn theo cách tiếp cận trong đàm phán của bộ phận cảnh sát lúc bấy giờ. Cách tiếp cận có một nửa là MSU – Making Shit Up (Vờ làm hài lòng) – và một nửa là theo kiểu bán hàng – về cơ bản là cố thuyết phục, thúc ép, thao túng bằng bất cứ cách nào có thể. Vấn đề là, chúng tôi đã quá vội vã, quá gấp gáp để tìm được giải pháp nhanh nhất; cố gắng giải quyết vấn đề hơn là làm động lòng người.

Vội vã là một trong những sai lầm mà mọi đàm phán viên rất dễ gặp phải. Khi chúng ta quá vội vã, người khác có thể cảm thấy họ không được lắng nghe, dẫn tới nguy cơ hủy hoại quan hệ tốt đẹp và sự tin tưởng đã tạo dựng được. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng thời gian chính là một trong những công cụ quan trọng nhất cho một đàm phán viên. Khi bạn làm chậm lại tiến trình, bạn cũng đang trấn tĩnh đối phương. Rốt cuộc thì, khi một người đang nói chuyện, họ sẽ không bắn.

Chúng tôi chớp lấy một cơ hội khi những tên cướp bắt đầu yêu cầu đồ ăn. Joe hỏi đi hỏi lại chúng trong một lúc rằng chúng muốn ăn gì và làm sao để giao đến. Bản thân việc này cũng biến thành một cuộc đàm phán. Chúng tôi đã sắp xếp hết mọi thứ, chuẩn bị giao đồ ăn bằng một thiết bị người máy vì

đây là cách khiến hắn an tâm, nhưng rồi hắn lại trở mặt, không cần chúng tôi mang đồ ăn đến nữa. Hắn nói rằng chúng đã tìm thấy đồ ăn ở bên trong, và cứ thế, bức tường này đến bức tường khác hiện lên, màn khói này tới màn khói khác kéo đến. Cứ khi nào chúng tôi có được chút tiến triển thì hắn lại đột ngột chuyển hướng, hoặc cúp máy, hoặc thay đổi ý kiến.

Trong khi đó, các điều tra viên của chúng tôi đã chạy đua với thời gian để rà soát danh sách đăng ký của từng phương tiện vận chuyển trong hàng tá các phương tiện được tìm thấy trên đường gần đó, rồi tìm cách nói chuyện với từng chủ xe, tất cả, trừ một chiếc thuộc về người có tên Chris Watts. Đây trở thành manh mối duy nhất của chúng tôi lúc này, và trong khi cuộc nói chuyện qua lại dường như kéo dài vô tận vẫn đang tiếp diễn trên điện thoại, chúng tôi cử một nhóm điều tra viên đến địa chỉ đăng ký của Chris Watts, ở đó, chúng tôi tìm được người biết Chris Watts và đồng ý tới hiện trường với khả năng có thể nhận dạng được hắn ta.

Chúng tôi vẫn không nhìn được vào bên trong, vì vậy, nhân chứng của chúng tôi trở thành một "nhân chứng bằng tai" thì đúng hơn – và anh ta đã nhận ra Chris Watts qua giọng nói của hắn.

Giờ đây, chúng tôi đã biết nhiều hơn về đối phương hơn là hắn ta nghĩ, điều này giúp chúng tôi có một lợi thế ngắn ngủi. Chúng tôi ráp tất cả những mảnh ghép lại, nhưng nó không hề đưa chúng tôi đến gần tới đích: xác định chắc chắn ai đang ở trong tòa nhà, đảm bảo được sức khỏe và sự sống của các con tin, và giải thoát họ an toàn – những người tốt và những kẻ xấu.

## GIỌNG NÓI

Sau năm giờ đồng hồ, chúng tôi bế tắc, trung úy chuyển quyền chỉ huy sang tôi. Joe ra ngoài; tôi bước vào. Về cơ bản, đây chỉ là cách sắp xếp cuộc chơi chiến lược của chúng tôi, không liên quan đến thứ bậc.

Người đàn ông mà giờ đây chúng tôi đã biết tên là Chris Watts có thói quen cúp điện thoại đột ngột, vì vậy, nhiệm vụ của tôi là tìm cách để giữ hắn nói liên tục. Tôi chuyển sang Giọng nói của một phát thanh viên FM đêm khuya: trầm, nhẹ, chậm và mang đến cảm giác yên lòng. Tôi đã được hướng dẫn để đối mặt với Watts ngay khi biết danh tính của hắn. Tôi cũng bước vào cuộc gọi mà không có sự cảnh báo nào về việc thay thế Joe, dựa theo quy trình chuẩn. Đây là một bước đi khôn ngoan của trung úy NYPD để khuấy động tình hình, nhưng cũng dễ có tác dụng ngược lại. Giọng nói êm dịu này là chìa khóa để xoa dịu sự đối kháng.

Chris Watts nghe thấy giọng nói của tôi trên điện thoại và cắt ngang ngay lập tức – hắn nói: “Ê, chuyện gì đã xảy ra với Joe?”

Tôi nói: “Joe đã đi rồi. Tôi là Chris. Bây giờ anh sẽ nói chuyện với tôi.”

Tôi không nói như một câu hỏi. Tôi đưa ra một câu khẳng định và giọng điệu xuống thấp ở cuối câu. Đó là cách tốt nhất để thể hiện giọng nói của một phát thanh viên FM đêm khuya, một giọng nói điềm tĩnh và rõ ràng.

Khi tính toán cho một chiến lược hoặc một cách tiếp cận đàm phán, người ta thường có xu hướng tập trung toàn bộ năng lượng vào những gì sẽ nói hoặc sẽ làm, nhưng chính những gì chúng ta sẽ là (phong thái và cách bày tỏ nhìn chung của chúng ta) mới là cách dễ thực hiện nhất cũng như tạo ảnh hưởng hiệu quả nhanh nhất. Não bộ của chúng ta không chỉ xử lý và nhận thức các hành động, lời nói của người khác mà còn cả những cảm nhận, ý định hay ý nghĩa xã hội của hành vi và cảm xúc trong họ. Trong trạng thái gần như vô thức, chúng ta có thể hiểu được suy nghĩ của người khác thông qua việc nắm bắt những gì họ cảm nhận, bên cạnh việc dựa vào các kiểu loại suy nghĩ.

Hãy nghĩ đến nó như một kiểu ngoại cảm về thần kinh tự nhiên – mỗi người chúng ta tại một thời điểm nhất định sẽ phát tín hiệu báo cho thế giới xung quanh biết liệu chúng ta đã sẵn sàng chơi hay đánh, khóc hay cười chưa.

Khi chúng ta phát ra sự ấm áp và tán thành, các cuộc đối thoại cứ thế diễn ra. Khi bước vào căn phòng với sự thoải mái và nhiệt tình, chúng ta sẽ thu hút được người khác. Mỉm cười với người khác trên đường, họ sẽ mỉm cười lại như một sự phản chiếu. Hiểu được sự phản chiếu ấy và áp dụng nó vào thực tế là điều cốt lõi cho sự thành công của hầu hết các kỹ năng đàm phán.

Đó là lý do vì sao công cụ uy lực nhất trong giao tiếp bằng lời chính là giọng nói của bạn. Bạn có thể sử dụng giọng nói của mình để chủ động tiếp cận vào não bộ của người khác và xoay chuyển cảm xúc.

Từ ngờ vực sang tin tưởng. Từ lo lắng sang bình tĩnh. Chỉ trong khoảnh khắc, sự xoay chuyển ấy sẽ được tạo ra nếu truyền tải một cách phù hợp.

Có ba tông giọng cơ bản đối với một đàm phán viên: giọng nói của phát thanh viên FM đêm khuya, giọng nói tích cực/đùa vui, và giọng nói thẳng thắn hoặc quyết đoán. Trước hết, hãy bỏ qua giọng nói quyết đoán; chỉ trừ vài dịp hiếm hoi, việc sử dụng nó sẽ như cái tát giáng vào mặt bạn khi bạn đang muốn có chút tiến triển. Bạn đang ra tín hiệu để lấn át đối phương – người hoặc là rất xung hấn, hoặc là xung hấn thụ động, sẽ đấu trả lại những nỗ lực để được kiểm soát.

Trong phần lớn tình huống, bạn nên sử dụng giọng nói tích cực/vui đùa. Đó là giọng nói của một người dễ chịu và tốt bụng. Thái độ của bạn nhẹ nhàng và khích lệ. Điểm mấu chốt ở đây là sự thư thái và mỉm cười khi nói chuyện. Một nụ cười ngay cả khi nói chuyện trên điện thoại cũng sẽ có ảnh hưởng đến giọng điệu khiến người nghe nhận ra.

Những giọng nói này hiệu quả xuyên suốt các nền văn hóa và không bao giờ mất đi trong chuyển đổi ngôn ngữ. Trong chuyến du lịch đến Thổ Nhĩ Kỳ với bạn gái, một trong những huấn luyện viên của chúng tôi tại Công ty Black Swan đã ngớ người ra – thậm chí còn có chút xấu hổ – khi bạn gái mình liên tục có được những thỏa thuận tốt hơn trong các cuộc mặc cả ở chợ gia vị Istanbul. Với những người bán hàng ở những kiểu chợ này trên khắp Trung Đông, mặc cả là một nghệ thuật. Hiểu biết của họ về cảm xúc đã được mài giũa tinh xảo, và họ sử dụng lòng hiếu khách cùng sự thân thiện một cách uy lực để lôi

kéo bạn, tạo ra sự đền đáp, rồi kết thúc là trao đổi tiền bạc. Nhưng huấn luyện viên của công ty tôi khi quan sát bạn gái mình trong thực tế đã khám phá được, nó hiệu quả theo cả hai chiều: cô tiếp cận mỗi cuộc mặc cả như một cuộc vui, nên dù cô đẩy sự xung hấn đến đâu, cô vẫn mỉm cười và giữ phong thái vui vẻ để đẩy những người bạn bán hàng của mình đến một thỏa thuận thành công.

Khi con người đang trong tâm lý tích cực, họ suy nghĩ nhanh hơn, dễ hợp tác và giải quyết vấn đề hơn (thay vì đấu tranh và chống cự). Nó tác động lên cả người mỉm cười và người nhận: một nụ cười trên gương mặt bạn và trong giọng nói của bạn sẽ làm tăng sự nhanh nhạy trong tâm lý của chính bạn.

Thái độ đùa vui không phải là động thái phù hợp với Chris Watts. Cách mà giọng nói của phát thanh viên FM đêm khuya vận hành là khi bạn hạ giọng vào cuối câu, bạn thể hiện rằng mình đang xử lý được mọi việc. Nói chậm rãi và rõ ràng là cách bạn truyền đi thông điệp: Tôi đang kiểm soát. Khi cất giọng cao ở cuối câu, bạn đang mời mọc một sự phản hồi. Vì sao? Vì bạn đang trong trạng thái không chắc chắn. Bạn đưa ra một lời khẳng định nghe có vẻ như một câu hỏi. Bạn để cánh cửa mở cho người khác tiếm quyền, vì vậy, ở đây tôi cẩn trọng để giữ chừng mực và sự tự tin.

Đây cũng là giọng nói tôi sử dụng trong đàm phán hợp đồng khi có một nội dung không nên đưa ra thảo luận. Ví dụ, nếu nhìn thấy điều khoản “làm thuê”, tôi sẽ nói: “Chúng tôi không làm thuê.” Chỉ vậy, rõ ràng, đơn giản và thân thiện. Tôi

không đề nghị một sự thay thế vì nó sẽ tạo ra những thảo luận khác, vì vậy, tôi chỉ đưa ra một lời khẳng định trực tiếp.

Đó là cách tôi sử dụng ở đây. Tôi nói: "Joe đã đi rồi. Bây giờ anh sẽ nói chuyện với tôi."

Xong.

Bạn có thể nói thẳng ra điều muốn nói, chỉ cần bạn đem lại sự an tâm bằng một giọng nói thể hiện rằng tôi ổn, bạn ổn, chúng ta hãy cùng nghĩ cách.

* * *

Tình thế đã đảo ngược. Chris Watts lúng túng, nhưng hắn vẫn còn vài bước đi phòng bị. Một tên cướp đã xuống hầm và bắt được nữ nhân viên quầy. Nhiều lần, cô biến mất trong ngân hàng, nhưng Chris Watts và đồng bọn không đuổi theo vì biết cô không thể đi đâu được. Giờ đây, chúng lôi cô ngược trở lên và để cô nói chuyện điện thoại.

Cô nói: "Tôi ổn." Chỉ vậy. Tôi hỏi: "Ai thế?"

Cô nói: "Tôi ổn."

Tôi muốn giữ cô tiếp tục nói chuyện, nên tôi hỏi tên cô – nhưng rồi, chỉ đến thế thôi, cô biến mất.

Về phần Chris Watts, đây là một động thái xuất sắc. Đe dọa, chọc tức chúng tôi bằng giọng nói của một phụ nữ, nhưng nhẹ nhàng và gián tiếp. Đây là cách để hắn cho chúng tôi biết hắn đang kiểm soát ở đầu dây bên kia mà không trực tiếp làm căng thẳng tình hình. Hắn cho chúng tôi thấy "bằng chứng sống", khẳng định mình thực sự nắm giữ con tin trong tay và họ vẫn

trong tình trạng đủ tốt để nói chuyện qua điện thoại, nhưng mau chóng ngắt lời không cho phép chúng tôi thu thập thêm bất kỳ thông tin hữu ích nào nữa.

Hắn đã xoay xở để giành lại quyền kiểm soát.

**PHÉP LẶP**

Chris Watts trở lại đầu dây điện thoại, cố tỏ vẻ như không có chuyện gì xảy ra. Chắc chắn hắn vẫn có chút lúng túng, nhưng giờ hắn đã nói chuyện.

Tôi nói với Watts: "Chúng tôi đã nhận dạng tất cả các xe trên đường và nói chuyện với mọi chủ xe, chỉ trừ một chiếc. Chúng tôi đang có một chiếc xe tải ngoài này, màu xanh và xám. Anh có biết gì về nó không?"

"Nó không còn ngoài đó vì các anh đã đuổi tài xế của tôi đi," hắn buột miệng.

"Chúng tôi đã đuổi tài xế của anh?" Tôi lặp lại. "Thì, khi thấy cảnh sát anh ta đã chạy trốn."

"Chúng tôi không biết gì về anh ta, có phải anh ta là người đã lái chiếc xe tải?" Tôi hỏi.

Phép lặp tiếp tục diễn ra giữa tôi và Watts, và hắn đã thừa nhận một loạt những thiệt hại. Hắn đã tuôn ra mọi thông tin, mà như lúc này chúng ta đang đề cập trong lĩnh vực tư vấn của tôi. Hắn nói về tên đồng lõa mà chúng tôi không hề biết tại thời điểm ấy. Sự trao đổi đã giúp chúng tôi tóm được tay tài xế bỏ chạy cùng chiếc xe.

* * *

Phép lặp, hay còn gọi là Isopraxism, đơn giản là sự bắt chước. Nó là một biểu hiện khác của hành vi thần kinh của con người (và các động vật khác), trong đó, chúng sao chép lẫn nhau để làm hài lòng nhau. Nó có thể là cách nói chuyện, ngôn ngữ cơ thể, cách dùng từ, nhịp điệu và ngữ điệu giọng nói. Nó thường là một hành vi vô thức – chúng ta hầu như không nhận ra sự hiện diện của chúng – nhưng đó là một tín hiệu cho thấy con người đang có sự gắn kết, đồng điệu và thiết lập được quan hệ hòa hợp đưa tới sự tin tưởng.

Nó là một hiện tượng (và giờ là một kỹ thuật) tuân theo một nguyên tắc rất cơ bản nhưng mang tính sinh học sâu sắc: Chúng ta sợ những gì khác biệt và bị hút vào những thứ tương đồng, cũng như thành ngữ: "Đồng thanh tương ứng, đồng khí tương cầu." Do đó, phép lặp một khi được chủ động thực hiện sẽ trở thành một nghệ thuật để ngầm chỉ sự giống nhau. "Hãy tin tôi," sự lặp lại ra tín hiệu một cách vô thức cho người khác, "anh và tôi – chúng ta giống nhau."

Một khi đã quen với kỹ thuật này, bạn sẽ nhìn thấy chúng ở khắp mọi nơi: Các cặp đôi bước đi trên đường với nhịp bước đồng điệu một cách hoàn hảo; bạn bè gật đầu và bắt chéo chân gần như cùng một lúc khi ngồi trò chuyện trong công viên. Nói cách khác, họ là những người kết nối với nhau.

Trong khi phép lặp thường được gắn với các dạng giao tiếp phi lời nói, đặc biệt là ngôn ngữ cơ thể, các đàm phán viên sử dụng phép lặp tập trung duy nhất không gì khác hơn ngoài từ ngữ. Không ngôn ngữ cơ thể. Không âm điệu. Không giọng điệu hay cách diễn đạt. Chỉ từ ngữ mà thôi.

Nó gần như đơn giản đến nực cười: đối với FBI, một "phép lặp" xảy ra khi bạn lặp lại ba từ cuối (hoặc 1-3 từ quan trọng) của những gì người khác vừa nói. Trong số tất cả các kỹ năng đàm phán con tin của FBI, phép lặp là kỹ năng gần gũi nhất để tiếp cận được trò bịp của não bộ Jedi[16]. Đơn giản nhưng có tác dụng phi thường.

Bằng cách lặp lại những gì người khác nói, bạn kích thích bản năng lặp này, song song với đó, đối phương sẽ tiếp tục triển khai những gì vừa nói và duy trì quá trình kết nối. Nhà tâm lý học Richard Wiseman đã thực hiện một nghiên cứu nhằm xác định phương thức nào hiệu quả hơn để những người bồi bàn kết nối với khách hàng: phép lặp hay sự củng cố tích cực?

Một nhóm những người bồi bàn sử dụng sự củng cố tích cực: không ngớt lời khen ngợi và khích lệ theo chỉ dẫn, dùng những từ như "tuyệt", "không thành vấn đề" và "chắc chắn" để trả lời. Một nhóm khác chỉ đơn giản lặp lại khách hàng bằng cách nhắc lại yêu cầu món ăn của họ. Kết quả thật bất ngờ: tiền boa trung bình của những người bồi bàn dùng phép lặp nhiều hơn 70% so với những người sử dụng sự củng cố tích cực.

* * *

Tôi quyết định rằng đã đến lúc phải tấn công bằng tên hắn – để hắn biết chúng tôi đang nắm thóp hắn. Tôi nói: "Có một chiếc xe ngoài này, và nó được đăng ký dưới tên Chris Watts."

Hắn nói: "Ừ." Không gì thêm.

Tôi nói: "Anh ta có đó không? Có phải đó là anh không? Anh có phải là Chris Watts không?"

Về phần tôi, đó là một câu hỏi ngu ngốc. Một sai lầm. Để phép lặp hiệu quả, bạn phải để yên nó, để nó tự phát huy tác dụng. Nó cần một chút yên tĩnh. Tôi đã giẫm đạp lên phép lặp của mình. Ngay khi nói xong, tôi đã muốn rút lại lời nói đó.

"Anh có phải là Chris Watts không?"

Hắn ta còn có thể trả lời khác quái gì hơn? Dĩ nhiên, hắn đáp: "Không."

Tôi đã có một động thái dẫn đến bế tắc và đưa Chris Watts vào con đường thoát khỏi sự đối đầu, nhưng dù vậy, hắn lại lúng túng. Cho đến thời điểm này, hắn vẫn nghĩ mình vô danh. Bất kỳ sự tưởng tượng nào đang diễn ra trong đầu hắn, chỉ có một lối thoát duy nhất cho hắn, nút khởi động lại. Bây giờ, hắn biết một thứ khác. Tôi soạn ra trong đầu, chậm lại một chút, và lần này câm miệng lại sau phép lặp – tôi nói: "Không? Anh đã nói 'đúng'."

Giờ thì tôi nghĩ mình đã tóm được hắn. Giọng hắn cao lên. Cuối cùng, hắn thốt ra vài lời, tuôn ra thêm thông tin, và trở nên quá bối rối nên hắn ngừng nói chuyện với tôi. Bất ngờ, đồng bọn của hắn, người sau này chúng tôi biết tên là Bobby Goodwin, trở lại trên điện thoại.

Cho đến thời điểm này, chúng tôi chưa từng nghe gì về tên bắt cóc thứ hai. Chúng tôi luôn biết Chris Watts không hành động một mình, nhưng chúng tôi chưa đoán được chính xác lần này có bao nhiêu kẻ cùng hành động với hắn, và giờ, một đồng bọn bất ngờ xuất hiện, vẫn nghĩ rằng đàm phán viên cảnh sát đang ở đầu dây bên kia. Chúng tôi biết điều này vì hắn liên

tục gọi tôi là "Joe", hắn nói rằng hắn đã có mặt từ đầu cuộc liên lạc và ít can thiệp vì tình huống bế tắc kéo dài.

Ít nhất thì sự mất kết nối đã cho thấy những gã này không thực sự đồng thuận – nhưng tôi không nhảy vào đính chính hắn.

Một điều nữa: có vẻ như gã thứ hai đang nói chuyện qua một chiếc khăn, hoặc một chiếc áo len – thậm chí giống như hắn đang cắn một dạng sợi vải. Nỗ lực tìm đủ cách để che giấu giọng nói thật của mình chứng tỏ hắn đang thực sự sợ hãi. Hắn hoảng loạn, bồn chồn đến chết, lo lắng không biết tình hình bế tắc này sẽ tệ hại đến đâu.

Tôi cố gắng làm hắn thoải mái – vẫn với giọng nói phát thanh viên FM. Tôi nói: "Sẽ không ai đi đâu cả. Sẽ không ai bị thương hết."

Sau khoảng một phút rưỡi, sự hốt hoảng dường như đã mất đi. Cả giọng nói bị bóp méo cũng đã mất. Giọng hắn truyền đi rõ ràng hơn rất nhiều khi hắn nói: "Tôi tin anh, Joe."

Càng giữ được gã thứ hai này trên điện thoại lâu, tôi càng thấy rõ hắn đang rơi vào tình huống hắn không mong muốn. Bobby muốn thoát – và, dĩ nhiên, hắn muốn thoát mà không bị thương. Hắn đã lún sâu, nhưng hắn không muốn lún sâu thêm vào vũng bùn nữa. Hắn không dự định bắt đầu ngày hôm ấy bằng việc đi cướp ngân hàng, nhưng cần phải nghe thấy giọng nói điềm tĩnh của tôi ở đầu dây bên kia điện thoại để hắn nhìn ra được một lối thoát. Đội quân lớn thứ bảy thế giới đã đứng sẵn sàng bên ngoài cửa ngân hàng – với quy mô và chức năng của đội NYPD, cùng toàn bộ lực lượng, và tất cả súng đang tập

trung nhắm vào hắn và đồng bọn. Rõ ràng, Bobby thiết tha bước ra ngoài những cánh cửa này mà không bị thương.

Tôi không biết Bobby đang ở đâu bên trong ngân hàng. Cho đến ngày hôm nay, tôi vẫn không biết hắn đã tìm cách tách khỏi người đồng đội, hay hắn đã nói chuyện với tôi dưới sự giám sát nghiêm ngặt của Chris Watts. Tôi chỉ biết rằng mình đã có toàn bộ sự chú ý của hắn, và hắn đang tìm kiếm một lối ra để kết thúc tình huống này, hay ít nhất là để kết thúc vai trò của mình trong đó.

Sau này, tôi biết được rằng giữa các cuộc gọi, Chris Watts đang bận giấu tiền mặt vào trong các bức tường của ngân hàng. Hắn cũng đốt hàng chồng tiền mặt trước mặt hai nhân viên quầy. Nhìn bề ngoài, đây là một hành vi kỳ lạ, nhưng với một gã như Chris Watts, chắc chắn có một lập luận phía sau. Rõ ràng, hắn nghĩ trong đầu con số có thể đốt là 50.000 đô-la, và nếu con số mất cắp được tường trình là 300.000 đô-la, các nhân viên ngân hàng sẽ không nghĩ phải đi tìm 250.000 đô-la còn lại. Đây là một mưu mẹo thú vị – dù không thật thông minh, nhưng lại thú vị. Nó cho thấy một sự chú ý lạ lùng đến chi tiết. Ít nhất là trong tâm trí của Chris Watts, nếu có thể thoát khỏi chiếc hộp mình gây ra thì hắn có thể ẩn dật một thời gian và quay lại vào một ngày nào đó trong tương lai để lấy lại số tiền hắn đã cất giấu – số tiền không nằm trong sổ sách ngân hàng.

Điều tôi thích ở gã thứ hai – Bobby, là hắn không cố giở bất kỳ trò gì với tôi trên điện thoại. Hắn là một tay bộc trực nên tôi có thể đáp lại như một người bộc trực. Cùng một cách khi tôi

nhận được những gì tôi đề nghị, hắn cũng nhận được bất kỳ thứ gì hắn đề nghị, tôi thích hắn ở điểm đó. Kinh nghiệm nói cho tôi biết tất cả những gì tôi cần làm là giữ cho hắn nói, và hắn sẽ đổi ý. Chúng tôi cần tìm cách nào đó để hắn thoát khỏi ngân hàng – cùng hoặc không cùng với Chris Watts.

Một người trong đội đưa cho tôi một mẩu ghi chú: "Hỏi hắn có muốn ra ngoài không."

"Anh có muốn ra ngoài trước không?" Tôi nói. Tôi ngừng lại, giữ yên lặng.

"Tôi không biết phải làm thế nào." Sau cùng, Bobby nói.

"Điều gì ngăn cản anh không làm được ngay bây giờ?" Tôi lặp lại.

"Tôi phải làm sao?" Hắn hỏi lại lần nữa. "Để xem. Hãy gặp tôi ở phía trước ngay bây giờ." Đây là khoảnh khắc đột phá – nhưng chúng tôi vẫn còn phải đưa Bobby ra khỏi đó và tìm cách cho hắn biết chúng tôi đang đợi hắn ở phía bên kia cánh cửa. Tôi đã hứa với hắn rằng tôi sẽ là người chịu trách nhiệm về sự đầu hàng của hắn và hắn sẽ không bị thương; còn bây giờ chúng tôi phải làm được – giai đoạn triển khai này thường là điều khó khăn nhất.

Đội chúng tôi hối hả sẵn sàng mọi thứ để triển khai. Tôi bắt đầu mặc áo chống đạn vào. Chúng tôi rà soát hiện trường, tính toán cho vị trí của tôi là ở phía sau một chiếc xe tải lớn đậu trước ngân hàng để làm lá chắn, chỉ để phòng ngừa.

Sau đó, chúng tôi rơi vào kiểu tình huống vô cùng khó chịu, khi người này không biết người kia làm gì. Hóa ra cửa ra vào

của ngân hàng đã bị chặn ở bên ngoài từ trước khi bế tắc – một sự đề phòng nhằm đảm bảo không một tên cướp ngân hàng nào có thể thoát khỏi hiện trường. Dĩ nhiên, ở một mức độ nào đó, chúng tôi đều biết tất cả điều này, nhưng chỉ đến khi Bobby đầu hàng và bước ra khỏi cửa, cứ như bộ não của chúng tôi đã rơi vào chế độ ngủ quên. Không ai trong đội SWAT nghĩ đến việc nhắc nhở người của đội đàm phán chi tiết quan trọng này, vì vậy, trong một lúc, Bobby không thể thoát ra, và tôi cảm thấy phát ốm khi tất cả những tiến triển chúng tôi có được với gã này sẽ không còn nữa.

Và như thế, chúng tôi hối hả khắc phục. Hai nhân viên SWAT rất nhanh chóng tiến lên phía trước hướng đến lối vào, với khiên chống đạn, súng được rút ra, để gỡ bỏ các khóa và rào chắn cửa – đến lúc này, họ vẫn không biết sẽ đối mặt với điều gì ở phía bên kia. Đó là khoảnh khắc vô cùng căng thẳng. Có đến cả tá khẩu súng đang nhắm vào hai nhân viên SWAT này, nhưng họ không làm được gì ngoài việc tiếp cận chậm rãi. Họ là những gã vững chãi. Họ mở cửa, lùi ra xa, và cuối cùng chúng tôi đã có thể tiến vào.

Bobby bước ra – hai tay giơ cao. Tôi hướng dẫn cụ thể cho hắn về những gì cần làm khi hắn bước ra khỏi cửa, những gì sẽ chờ đợi hắn. Hai nhân viên SWAT lục soát người hắn. Bobby quay qua, nhìn và nói: “Chris đâu? Đưa tôi đến chỗ Chris.”

Cuối cùng, họ đưa hắn đến gặp tôi, và chúng tôi chỉ dẫn hắn từ bên trong trạm chỉ huy dã chiến của mình. Đến lúc này, chúng tôi mới biết chỉ còn một tên bắt cóc khác ở bên trong – và điều này khiến người chỉ huy bất ngờ nổi giận. Chỉ về sau tôi

mới biết điều đó, nhưng tôi có thể hiểu vì sao ông ấy lại giận dữ và lúng túng ở bước ngoặt mới nhất này. Suốt thời gian ấy, ông đã cho giới truyền thông biết có một nhóm kẻ xấu ở bên trong – bạn còn nhớ "một nhóm những kẻ xấu quốc tế"? Nhưng giờ đây sự việc chuyển thành sự vận hành của chỉ hai con người, và một trong số đó không muốn là một phần của kế hoạch, trông có vẻ như người chỉ huy đã không nắm được tình hình.

Nhưng như tôi đã nói, chúng tôi không biết phản ứng của người chỉ huy vào lúc ấy. Tất cả những gì chúng tôi biết là mình vừa nhận được thông tin mới, giúp chúng tôi tiến gần đến kết quả mình mong đợi hơn những gì mình vừa nghĩ. Đó là một tiến triển tích cực, một điều đáng để ăn mừng. Giờ đây, chúng tôi biết mọi thứ sẽ dễ dàng hơn rất nhiều để đàm phán trong thời gian còn lại, nhưng người chỉ huy vẫn giận dữ. Ông ấy không thích bị giỡ trò, vì vậy, ông trút giận lên một trong những nhân viên từ Đơn vị phản ứng hỗ trợ kỹ thuật (TARU) trực thuộc Sở Cảnh sát New York và ra lệnh họ thiết lập một máy quay bên trong ngân hàng, một micro... chẳng hạn.

Lúc này, khi tôi đang hội ý cùng Bobby, người chỉ huy đã thay tôi bằng một đàm phán viên chính khác để liên lạc trên điện thoại. Đàm phán viên mới áp dụng cách tôi đã dùng vài giờ trước, nói: "Tôi là Dominick. Bây giờ anh sẽ nói chuyện với tôi."

Với tôi, Dominick Misino là một đàm phán viên con tin tuyệt vời, anh là một trong những người chốt thương lượng tuyệt vời nhất thế giới, một thuật ngữ thường dùng cho những người được đưa vào để nhanh chóng hoàn tất các chi tiết và đạt

được thỏa thuận. Anh ấy không nao núng và đã hoàn thành tốt nhiệm vụ của mình.

Thực tế. Nhanh nhạy.

Dominick rẽ sóng tiến lên. Và rồi, một điều bất ngờ xảy ra – một điều bất ngờ gần như thảm khốc. Khi đang nói chuyện với Dominick, Chris Watts nghe thấy một loại dụng cụ điện nào đó đang đào xuyên qua bức tường phía sau hắn. Đó là một nhân viên TARU đang cố cài thiết bị nghe trộm vào trong – sai vị trí, sai thời điểm. Chris Watts đã có quá đủ sự lúng túng, đồng bọn của mình đã đầu hàng như thế và để lại hắn một mình tự đối đầu với sự vây hãm. Và giờ, những tiếng khoan tường khiến hắn gần như nổi điên.

Hắn đáp trả như một chú chó pit bull bị dồn vào góc tường. Hắn gọi Dominick là kẻ dối trá. Dominick vẫn điềm tĩnh. Anh vẫn lạnh lùng trong khi Chris Watts thịnh nộ ở đầu kia điện thoại, cuối cùng, sự lạnh lùng và điềm tĩnh của Dominick đã làm hắn hạ hỏa.

Khi nhìn nhận lại tất cả mọi thứ, việc cố đưa thiết bị nghe lén vào trong ngân hàng ở giai đoạn cuối là một động thái dại dột – xuất phát từ sự bực dọc và hoảng loạn. Chúng tôi đã đưa được một tên bắt giữ con tin ra khỏi ngân hàng, nhưng giờ, chúng tôi phải trả lại quyền kiểm soát. Làm tên bắt giữ con tin còn lại hốt hoảng, dù đó là một tên dễ nổi nóng hay không, rõ ràng cũng không phải là một ý tưởng hay.

Khi Dominick đã làm dịu đi tình hình, Chris Watts thay đổi thái độ. Hắn nói: “Nếu tôi thả một con tin thì sao?”

Nó xảy đến đột ngột. Dominick còn chưa kịp nghĩ đến việc đặt câu hỏi, Chris Watts đã đưa ra đề nghị thả một nhân viên quầy, cứ như thể điều này không có gì quan trọng. Từ góc nhìn của hắn, động thái hòa giải này có thể cho hắn đủ thời gian để tìm ra lối thoát.

Dominick vẫn giữ được bình tĩnh để chớp ngay cơ hội. Anh nói rằng anh muốn nói chuyện với con tin trước để đảm bảo mọi việc ổn thỏa, vì thế, Chris Watts kéo một người phụ nữ trong số đó ra và để cô nói chuyện điện thoại. Người phụ nữ đã chú ý, biết rằng sẽ có những thời điểm hỗn loạn khi Bobby muốn đầu hàng, vì thế dù đang cực kỳ sợ hãi, cô vẫn nhớ đến cánh cửa. Tôi biết đây là điều rất khó khăn – hoảng sợ, cố chống lại ý muốn, dùng sức lực chống cự một ít và vẫn phải tỉnh táo.

Cô nói: “Anh có chắc anh có chìa khóa cửa trước không?”

Dominick nói: “Cửa trước đã mở.” Và đúng vậy.

Cuối cùng, một trong hai người phụ nữ đã thoát ra ngoài, không bị thương, và khoảng một giờ sau, người phụ nữ tiếp theo cũng vậy: được thả ra và không bị làm sao hết.

Chúng tôi tiếp tục tìm cách giải thoát người bảo vệ, nhưng từ lời tường thuật của hai nhân viên quầy này, chúng tôi không chắc chắn về tình trạng của ông ấy. Chúng tôi không biết liệu ông ấy còn sống không. Họ không nhìn thấy ông ấy kể từ đầu giờ sáng hôm ấy. Ông ấy có thể đã lên cơn đau tim và chết – không tài nào biết được.

Nhưng Chris Watts còn giữ lại một chiêu trò cuối cùng cho mình. Hắn nhanh chóng tung ra. Hắn đề nghị được ra ngoài. Có

lẽ hắn nghĩ mình sẽ chớp được một cơ hội nào đó lần cuối cùng khi chúng tôi mất cảnh giác. Nhưng điều ngạc nhiên về sự trình diện đột ngột của hắn là hắn có vẻ tìm kiếm xung quanh, rà soát hiện trường, như thể vẫn tin mình có thể tránh được cuộc bắt giữ bằng cách nào đó. Kể cả khi cảnh sát tra còng vào tay hắn, ánh mắt hắn vẫn phóng đi qua lại, tìm kiếm một cơ hội. Tất cả mọi ánh sáng đang đổ dồn vào hắn, hắn đúng nghĩa bị bao vây, nhưng đâu đó trong tâm trí mình, hắn vẫn không ngừng mưu tính và tìm cơ hội.

Đó là một ngày dài, thật dài, nhưng sau cùng, nó đã được ghi lại như một thành công. Không ai bị thương. Những kẻ xấu đều bị giam giữ. Và tôi đã rút ra được từ kinh nghiệm này bài học về sự khiêm tốn bởi còn đó quá nhiều điều để học hỏi, nhưng đồng thời, tôi cũng thức tỉnh và cảm thấy đầy cảm hứng bởi quyền lực to lớn của cảm xúc, đối thoại và các chiến thuật tâm lý thực tiễn trong hộp công cụ ngày càng tiến hóa của FBI nhằm gây ảnh hưởng và thuyết phục gần như bất cứ ai trong bất kỳ tình huống nào.

Trong nhiều thập kỷ kể từ ngày đầu tiên bước chân vào thế giới đàm phán đầy rủi ro, tôi gặp hết bất ngờ này đến bất ngờ khác bởi giá trị to lớn mà những cách tiếp cận trông có vẻ rất đơn giản mang lại. Năng lực đi vào bên trong tâm trí – hoặc thậm chí đến tận gốc – của đối phương phụ thuộc vào những kỹ thuật này và sự sẵn lòng thay đổi cách tiếp cận, dựa trên những chứng cứ mới trong suốt quá trình. Khi hợp tác với các nhân viên cấp cao và các học viên để phát triển những kỹ năng này, tôi luôn cố gắng nhấn mạnh một thông điệp rằng, hành

động đúng không phải là chìa khóa để đàm phán thành công – mà là một tư duy đúng.

## LÀM SAO ĐỂ ĐỐI MẶT – VÀ THÀNH CÔNG – MÀ KHÔNG PHẢI ĐỐI MẶT

Tôi chỉ nửa đùa nửa thật khi nói rằng phép lặp như một ma thuật hoặc một trò bịp của não bộ Jedi, bởi nó đem đến cho bạn năng lực phản đối mà không vướng phải bất đồng.

Để nhìn nhận mức độ hữu ích của nó, hãy nghĩ đến một chốn công sở thông thường: sẽ luôn có những người đạt được vị trí quyền lực nhờ sự quyết liệt, đôi khi có cả sự hăm dọa thẳng thừng, với cách ra mệnh lệnh từ trên xuống dưới cũ kỹ, những giả định về mệnh-lệnh-và-kiểm-soát rằng sếp luôn đúng. Và cũng đừng tự dối mình, ở bất kỳ môi trường nào (công sở hay không), bạn cũng sẽ gặp những người Loại A quyền lực thích tiếp nhận bất kỳ các quy tắc mới nào giúp bạn mở mang trí óc.

Nếu sử dụng cách tiếp cận mạnh bạo để đối mặt với những người mạnh bạo, cuối cùng, bạn thường sẽ rơi vào tình cảnh hỗn loạn với vô số cảm giác tổn thương và sự cay đắng. Nhưng may mắn thay, vẫn có cách để tránh khỏi những hậu quả đó.

Đơn giản chỉ cần bốn bước:

1. Sử dụng giọng nói của phát thanh viên FM đêm khuya;

2. Bắt đầu với “Tôi xin lỗi…”;

3. Sử dụng phép lặp;

4. Im lặng. Ít nhất trong bốn giây, để sự bắt chước phát huy tác dụng thần kỳ lên đối phương;

5. Lặp lại.

Một học viên của tôi đã trải nghiệm sự hiệu quả của quy trình đơn giản này tại nơi làm việc, khi vị sếp bốc đồng của cô nổi tiếng với những sự can thiệp bất thình lình: một thói quen phiền toái khi anh ta đột ngột đến bàn hoặc góc làm việc của một nhân viên và giao một nhiệm vụ "khẩn cấp" không báo trước mà không nghĩ thấu đáo rằng nó đòi hỏi rất nhiều công sức không cần thiết. Các nỗ lực tranh luận trong quá khứ về nhiệm vụ đều ngay lập tức bị bác bỏ. Ý kiến "Có một cách tốt hơn" luôn được vị sếp diễn giải là "Cách lười nhác".

Những kiểu ghé ngang này dẫn đến kết quả là một quá trình cố vấn kéo dài, kéo theo hàng ngàn loại tài liệu được tạo ra. Vị sếp, vẫn còn nghi ngại những gì gọi là "công nghệ", muốn đảm bảo an toàn nhờ những bản sao bằng giấy.

Vị sếp ló đầu vào văn phòng cô, nói: "Hãy sao chép mỗi loại giấy tờ thành hai bản."

"Xin lỗi anh, hai bản?" Cô lặp lại để trả lời, ghi nhớ rằng không chỉ với giọng nói của phát thanh viên mà còn áp dụng phép lặp với giọng điệu dò hỏi. Dụng ý phía sau hầu hết các phép lặp phải là "Làm ơn giúp tôi hiểu rõ." Mỗi khi bạn lặp lại ai đó, họ sẽ thay đổi cách dùng từ những gì họ đã dùng trước đó. Họ sẽ không bao giờ lặp lại chính xác cách họ đã nói ban đầu. Khi hỏi một người "Anh nói vậy nghĩa là sao?", bạn thường đang thể hiện sự bực dọc hoặc phòng vệ. Tuy nhiên, khi sử

dụng phép lặp, bạn sẽ được làm rõ điều bạn muốn mà vẫn thể hiện sự tôn trọng và quan tâm đến những gì người kia nói.

“Đúng,” vị sếp trả lời, “một bản cho chúng ta và một cho khách hàng.”

“Tôi xin lỗi, vậy anh đang nói rằng khách hàng đang yêu cầu một bản và chúng ta cần một bản để sử dụng nội bộ?”

“Thực ra, tôi sẽ kiểm tra lại với khách hàng – họ chưa yêu cầu gì. Nhưng chắc chắn tôi cần một bản. Đó là cách làm việc của tôi.”

“Chắc chắn rồi,” cô đáp. “Cảm ơn anh đã kiểm tra với khách hàng. Anh muốn lưu bản sao để sử dụng nội bộ ở đâu? Phòng tài liệu không còn chỗ.”

“Không sao. Cô có thể lưu ở bất kỳ đâu.” Anh ta nói, bắt đầu có chút nhấp nhổm.

“Bất kỳ đâu?” Cô lặp lại lần nữa, với sự quan tâm điềm tĩnh. Khi giọng điệu hoặc ngôn ngữ cơ thể của một người không còn nhất quán với lời nói của họ, sự lặp lại sẽ đặc biệt hữu ích.

Trong trường hợp này, nó khiến vị sếp ngừng lại một lúc – điều không mấy diễn ra ở anh ta. Cô học viên của tôi vẫn ngồi yên. “Thực ra, cô có thể để chúng ở văn phòng tôi.” Anh ta nói, với sự bình tĩnh nhất trong suốt cuộc đối thoại. “Nhưng tôi sẽ nhờ trợ lý mới của tôi in ra sau khi dự án kết thúc. Bây giờ, chỉ cần tạo hai bản dự phòng số.”

Một ngày sau đó, vị sếp gửi e-mail và viết đơn giản: “Hai bản dự phòng số là được rồi.”

Không lâu sau đó, tôi nhận được một e-mail đầy sự ngây ngất: “Tôi bị sốc! Tôi quá thích phép lặp! Tôi đã tránh được cả một tuần làm việc!”

Khi thử dùng phép lặp lần đầu, bạn có thể thấy rất kỳ quặc. Và đó là phần khó duy nhất; kỹ thuật này cần luyện tập một chút. Nhưng một khi đã quen dần, nó trở thành một con dao đa năng Thụy Sĩ đầy giá trị khi bạn đối thoại ở gần như bất kỳ tình huống nào trong công việc cũng như ngoài xã hội.

**BÀI HỌC CHỦ ĐẠO**

Ngôn ngữ trong đàm phán chủ yếu là ngôn ngữ của sự đối thoại và quan hệ hòa hợp, một cách nhanh chóng để thiết lập mối quan hệ và khiến người khác bắt đầu cùng nói chuyện và suy nghĩ. Đó là lý do vì sao khi nghĩ đến một đàm phán viên vĩ đại nhất mọi thời đại, tôi sẽ cho bạn ngạc nhiên – hãy nghĩ đến Oprah[17].

Chương trình truyền hình hằng ngày của cô là minh họa cho sự thực hành bậc thầy trong công việc: trên sân khấu trực diện một đối một với người cô chưa từng gặp, trước đám đông hàng trăm người tại phòng thu, với hàng triệu người đang theo dõi tại nhà, và với nhiệm vụ thuyết phục người đối diện, đôi khi đi ngược lại lợi ích của anh ta/cô ta, để nói và nói không ngừng, cuối cùng là chia sẻ những bí mật sâu xa, tăm tối họ đã chôn giấu trong tâm trí cả đời với thế giới.

Sau khi đọc hết chương này, nhìn kỹ hơn vào kiểu tương tác này và rồi một cách bất ngờ, bạn sẽ thấy một nhóm kỹ năng tinh xảo quyền lực: một nụ cười cố tình để làm dịu đi tình hình,

sử dụng ngôn ngữ bằng lời và không bằng lời một cách tinh tế để thể hiện sự cảm thông (nó mang đến cảm giác an toàn), sự hạ giọng ở cuối câu để khẳng định, khích lệ hoặc tránh những kiểu câu hỏi cụ thể – cả một chuỗi những kỹ năng tiềm ẩn đem lại giá trị vô giá cho bạn, một khi bạn học được cách sử dụng chúng.

Sau đây là những bài học chủ đạo từ chương này cần ghi nhớ:

• Một đàm phán viên giỏi chuẩn bị và bước vào đàm phán, sẵn sàng chờ đón những bất ngờ có thể xảy ra; một đàm phán viên tuyệt vời sử dụng những kỹ năng của mình để tìm ra những bất ngờ mình phải tìm thấy.

• Không bị trói buộc vào những giả định; thay vào đó, nhìn chúng như những giả thuyết và sử dụng đàm phán để kiểm chứng sự chính xác.

• Những ai xem đàm phán là một cuộc đấu trí lập luận sẽ bị choáng ngợp bởi những giọng nói trong đầu họ. Đàm phán không phải là hành động của một cuộc đấu; đó là một quá trình của sự khám phá. Mục tiêu là tìm ra càng nhiều thông tin càng tốt.

• Để giữ yên lặng những giọng nói trong đầu, hãy tập trung toàn bộ sự chú ý và duy nhất vào người đối diện cùng những gì họ phải nói.

• Chậm-rãi. Đi quá nhanh là một trong những sai lầm mà tất cả đàm phán viên thường mắc phải. Nếu bạn quá vội vã,

người khác có thể cảm thấy họ không được lắng nghe. Bạn có nguy cơ phá vỡ mối quan hệ và niềm tin bạn đã xây dựng được.

• Giữ nụ cười trên môi. Khi một người đang trong trạng thái suy nghĩ tích cực, họ nghĩ nhanh hơn, có xu hướng hợp tác và giải quyết vấn đề chóng vánh hơn (thay vì đáp trả và chống cự). Sự tích cực tạo ra sự linh hoạt trong tư duy cho cả bạn và đối phương.

• Có ba sắc thái giọng nói dành cho đàm phán viên:

- Giọng nói phát thanh viên FM đêm khuya: Sử dụng chọn lọc để đạt hiệu quả. Hạ giọng xuống ở cuối câu, điềm đạm và chậm rãi. Khi làm đúng, bạn sẽ tạo ra một phong thái quyền uy và tin cậy mà không kích hoạt sự phòng vệ.

- Giọng nói tích cực/đùa vui: Nên là giọng nói mặc định của bạn. Đó là giọng nói của một người dễ chịu, tốt tính. Thái độ của bạn tươi vui và khích lệ. Mấu chốt ở đây là sự thư giãn và mỉm cười khi nói chuyện.

- Giọng nói thẳng thắn hoặc quyết đoán: Sử dụng một cách cân nhắc. Sẽ gây ra vấn đề và tạo ra sự phản kháng.

• Phép lặp mang lại hiệu quả một cách thần kỳ. Lặp lại ba từ cuối (hoặc 1-2 từ quan trọng) những gì người khác vừa nói. Chúng ta thường sợ điều khác biệt và bị hút vào những điều tương đồng. Phép lặp là một nghệ thuật để ngầm thể hiện sự tương đồng, tạo điều kiện cho sự gắn kết. Sử dụng phép lặp để khuyến khích sự cảm thông và gắn kết của đối phương với bạn, giữ họ tiếp tục nói, cho đồng đội bạn thêm thời gian để bàn luận và khuyến khích đối phương tiết lộ chiến lược của họ.

# *Chương 3*

# ĐỪNG CẢM NHẬN NỖI ĐAU CỦA HỌ, HÃY GÁN MÁC CHÚNG

Đó là năm 1998 và tôi đang đứng ở lối vào bên ngoài căn hộ trên tầng 27 của một tòa nhà cao tầng tại Harlem. Tôi đang là Đội trưởng Đội Đàm phán khủng hoảng FBI thành phố New York, và ngày hôm ấy, tôi là đàm phán viên chính.

Biệt đội điều tra báo cáo có ít nhất ba kẻ trốn chạy có trang bị súng lớn đang trốn bên trong căn hộ. Vài ngày trước, những kẻ này đã sử dụng vũ khí tự động trong một trận đấu súng với băng đảng đối thủ, vì vậy, đội FBI SWAT thành phố New York đã dàn trận phía sau tôi, còn đội bắn tỉa ở trên nóc các tòa nhà gần đó với những khẩu súng trường nhắm vào các cửa sổ căn hộ.

Trong những tình huống căng thẳng kiểu này, một lời khuyên đàm phán truyền thống là hãy giữ vẻ mặt của một tay chơi bài. Không cảm xúc. Cho đến gần đây, hầu hết các học giả và nhà nghiên cứu đều bỏ qua hoàn toàn vai trò của cảm xúc trong đàm phán. Họ quan niệm rằng cảm xúc chỉ là trở ngại cho một kết quả tốt. Điệp khúc của họ là: “Tách biệt con người ra khỏi vấn đề.”

Nhưng hãy nghĩ về điều này: Làm sao tách biệt con người ra khỏi vấn đề khi chính cảm xúc của họ là vấn đề? Đặc biệt khi họ làm mọi người sợ hãi bằng súng. Cảm xúc là một trong

những điều quan trọng để lèo lái giao tiếp. Một khi người này giận dữ người khác, những suy nghĩ lý trí sẽ biến mất.

Đó là lý do vì sao, thay vì từ chối hoặc bỏ mặc cảm xúc, những đàm phán viên giỏi sẽ nhận dạng và tác động đến chúng. Họ có thể gán mác cảm xúc một cách chính xác, những cảm xúc của người khác và đặc biệt là của chính mình. Và một khi đã gán mác được cảm xúc, họ nói về chúng mà không bị tổn thương. Đối với họ, cảm xúc là phương tiện.

Cảm xúc không phải là trở ngại, chúng là phương tiện.

Quan hệ giữa một đàm phán viên có hiểu biết về cảm xúc với đối phương về cơ bản như một sự trị liệu. Nó là bản sao của mối quan hệ giữa một bác sĩ tâm lý với bệnh nhân. Bác sĩ tâm lý khơi gợi và kích thích để thấu hiểu được vấn đề của bệnh nhân, sau đó, chuyển những câu trả lời quay ngược trở lại bệnh nhân để đưa họ đi sâu hơn và thay đổi hành vi của mình. Đó chính xác là những gì một đàm phán viên giỏi làm.

Để đạt đến cấp độ thấu hiểu tâm lý này đòi hỏi sự cởi mở trong giác quan của bạn, nói ít đi, và lắng nghe nhiều hơn. Bạn có thể tìm hiểu được gần như mọi thứ bạn cần – và nhiều hơn rất nhiều những gì người khác muốn bạn biết – đơn giản chỉ bằng việc nhìn và nghe, căng mắt nhìn chăm chú, dỏng đôi tai sẵn sàng, và ngậm miệng lại.

Hãy nghĩ đến chiếc ghế bành của bác sĩ tâm lý khi bạn đọc các phần tiếp theo. Bạn sẽ thấy cách một giọng nói êm dịu, sự lắng nghe chăm chú và một sự lặp lại điềm đạm những lời nói

của "bệnh nhân" giúp bạn có được rất nhiều điều thay vì một sự tranh cãi lạnh lùng và lý trí.

Nghe thì ủy mị, nhưng nếu bạn biết nhìn nhận cảm xúc của người khác, bạn sẽ có cơ hội biến chúng thành lợi thế. Biết được càng nhiều về một người, bạn càng có nhiều quyền lực.

## SỰ CẢM THÔNG CHIẾN THUẬT

Chúng tôi có một vấn đề lớn vào ngày hôm ấy tại Harlem: không có số điện thoại nào để gọi vào bên trong căn hộ. Vì vậy, trong suốt sáu giờ đồng hồ liên tục, cùng hai đặc vụ FBI đang học tập kỹ năng đàm phán khủng hoảng thay phiên thế chỗ tôi, tôi chỉ nói chuyện qua cánh cửa căn hộ.

Tôi dùng giọng nói của phát thanh viên FM đêm khuya.

Tôi không ra lệnh bằng giọng nói của phát thanh viên, cũng không hỏi kẻ trốn chạy cần gì. Thay vào đó, tôi hình dung mình đang ở vị trí ấy.

"Dường như các bạn không muốn ra ngoài," tôi tiếp tục lặp lại. "Dường như các bạn lo rằng nếu mình mở cánh cửa, chúng tôi sẽ ào ạt xông vào. Dường như các bạn không muốn quay lại nhà tù."

Trong sáu giờ đồng hồ, chúng tôi không được đáp lời. Các hướng dẫn viên FBI thích giọng nói phát thanh viên của tôi. Nhưng liệu nó có hiệu quả?

Và sau đó, khi chúng tôi gần như bị thuyết phục hoàn toàn rằng không có ai ở bên trong, một lính bắn tỉa của chúng tôi từ

tòa nhà liền kề báo trên vô tuyến rằng anh thấy một chiếc màn của căn hộ chuyển động.

Cửa trước căn hộ từ từ mở ra. Một phụ nữ xuất hiện với hai tay giơ lên trước.

Tôi tiếp tục nói chuyện. Tất cả ba kẻ chạy trốn bước ra. Không ai nói một lời cho đến khi chúng tôi còng tay chúng.

Sau đó, tôi hỏi chúng một câu hỏi đã giày vò tôi: Vì sao chúng lại bước ra sau sáu giờ đồng hồ im lặng? Vì sao cuối cùng chúng lại nhượng bộ?

Cả ba đều cho tôi cùng một câu trả lời.

"Chúng tôi không muốn bị bắt hoặc bị bắn, nhưng anh đã giúp chúng tôi trấn tĩnh," chúng nói. "Cuối cùng, chúng tôi tin anh sẽ không bỏ đi, nên chúng tôi đành bước ra."

***

Không gì bực dọc hay cản trở một cuộc đàm phán hơn việc cảm thấy mình đang nói chuyện với một người không hề lắng nghe. Giả khờ là một kỹ thuật hiệu quả trong đàm phán, và "Tôi không hiểu" là một câu đáp trả chính đáng. Nhưng việc mặc kệ vị trí của đối phương chỉ làm tăng thêm sự bực dọc và khó có thể khiến họ làm những gì bạn muốn.

Đối lập với điều này là sự cảm thông chiến thuật. Trong khóa học đàm phán của mình, tôi có nói với học viên rằng cảm thông là "Khả năng nhìn ra góc nhìn của đối phương và biến sự nhìn nhận ấy thành lời nói." Đó là cách nói về mặt học thuật rằng cảm thông là việc chú ý đến một con người khác, hỏi về

cảm giác của họ và đưa ra lời cam kết sẽ hiểu được thế giới của họ.

Chú ý rằng tôi không hề đề cập đến việc đồng ý với các giá trị và niềm tin của người khác hay ủng hộ họ. Đó là sự đồng cảm. Những gì tôi đang nói đến ở đây là sự cố gắng hiểu được một tình huống từ góc nhìn của người khác.

Một bước đi xa hơn là sự cảm thông chiến thuật. Cảm thông chiến thuật là sự thấu hiểu cảm giác và tư duy của người khác tại một thời điểm, cũng như nghe thấy được những điều đằng sau cảm giác ấy để tăng ảnh hưởng của bạn từ thời điểm đó trở đi. Nó tập trung sự chú ý của chúng ta vào cả những trở ngại về mặt cảm xúc lẫn hướng đi tiềm năng để chốt được thỏa thuận.

Nói một cách rộng hơn, đó là tri thức về cảm xúc. Là một cảnh sát ở thành phố Kansas, tôi luôn tò mò vì sao có một nhóm chọn lọc những cảnh sát kỳ cựu lại đối phó được với những con người giận dữ, hung bạo để ngừng các cuộc đánh đấm hoặc khiến họ hạ dao và súng xuống.

Khi hỏi vì sao họ làm được vậy, tôi thường không nhận được gì khác hơn ngoài một cái nhún vai. Có thể họ không diễn tả được những điều họ đã làm. Nhưng giờ đây, tôi đã biết câu trả lời. Đó là sự cảm thông chiến thuật. Họ có khả năng suy nghĩ từ quan điểm của người khác khi trò chuyện và nhanh chóng tiếp cận những gì có thể điều khiển được đối phương.

Hầu hết chúng ta bước vào một trận đấu khẩu thường không thuyết phục được bất kỳ ai về bất kỳ điều gì, vì chúng ta chỉ biết và quan tâm đến mục tiêu và góc nhìn của chính mình.

Nhưng những cảnh sát giỏi nhất hòa mình vào đối phương – khán giả của họ. Họ biết rằng nếu cảm thông, họ có thể đóng khuôn khán giả của mình bằng cách tiếp cận và trò chuyện với họ.

Điều đó giải thích vì sao nếu một quản giáo tiếp cận tù nhân với dự đoán hắn sẽ chống cự thì hắn sẽ chống cự. Nhưng nếu anh ta tiếp cận một cách điềm tĩnh, tù nhân thường cũng sẽ có xu hướng ôn hòa hơn rất nhiều. Nghe như một ma thuật, nhưng không. Chỉ là khi người quản giáo đã hiểu rõ những gì trong đầu khán giả của mình, anh ta có thể trở thành bất kỳ người nào anh ta cần để có thể xử lý tình huống.

Cảm thông là một kỹ năng "mềm" cổ điển trong giao tiếp, nhưng nó có nền tảng vật lý. Khi chúng ta quan sát kỹ hơn gương mặt, cử chỉ và giọng điệu của người khác, bộ não của chúng ta bắt đầu nhất quán với bộ não của họ trong một quá trình có tên cộng hưởng nơron, và nó cho chúng ta biết đầy đủ hơn về những gì họ nghĩ và cảm nhận.

Trong một thử nghiệm quét não bộ chụp cộng hưởng từ chức năng, các nghiên cứu viên tại Đại học Princeton[18] đã phát hiện sự biến mất của quá trình cộng hưởng nơron khi con người giao tiếp kém. Các nhà nghiên cứu dự đoán được mức độ giao tiếp của con người thông qua việc quan sát mức độ nhất quán về não bộ của họ. Và họ khám phá được rằng những người có sự chú ý tốt nhất – những người lắng nghe tốt – thực sự có thể đoán được những gì đối phương sắp nói trước khi họ nói ra.

Nếu bạn muốn tăng cường kỹ năng cộng hưởng nơron của mình, ngay bây giờ hãy dành thời gian luyện tập. Chuyển sự

chú ý sang một người khác đang trò chuyện gần bạn hoặc quan sát một người đang được phỏng vấn trên tivi. Khi họ nói, hãy tưởng tượng bạn là họ. Hình dung mình ở vị trí của họ, mô tả và thu thập được càng nhiều chi tiết càng tốt, như thể bạn thực sự ở đó.

Nhưng hãy lưu ý trước rằng, sẽ có rất nhiều chuyên gia đàm phán cổ điển nghĩ cách tiếp cận của bạn là dại dột và yếu đuối.

Chỉ việc hỏi cựu Ngoại trưởng Mỹ Hillary Clinton. Vài năm trước, trong bài nói chuyện tại Đại học Georgetown, Clinton đã ủng hộ "... thể hiện sự tôn trọng, ngay cả với đối thủ. Cố gắng hiểu và trong phạm vi tâm lý có thể, cảm thông với góc nhìn và quan điểm của họ."

Bạn có thể đoán được những gì xảy ra tiếp theo. Một nhóm học giả và chính trị gia tấn công bà. Họ quy kết những lời kêu gọi này là ngu ngốc và ngây thơ, thậm chí là một dấu hiệu cho thấy sự ủng hộ tổ chức Anh em Hồi giáo. Một số cho rằng bà đã làm mất đi cơ hội của mình trong cuộc chạy đua tới chức Tổng thống.

Vấn đề của tất cả những sự cường điệu này là bà đã đúng.

Gạt chính trị qua một bên, thông cảm không phải là tỏ ra tốt bụng hoặc đồng ý với bên kia. Đó là sự thấu hiểu. Cảm thông giúp chúng ta biết được vị trí của kẻ thù, vì sao những hành động của họ là hợp lý (đối với họ) và điều gì có thể chuyển dịch được họ.

Là những đàm phán viên, chúng tôi sử dụng sự cảm thông vì nó hiệu quả. Cảm thông là lý do vì sao ba kẻ trốn chạy đã bước ra sau sáu giờ đồng hồ tôi sử dụng giọng nói phát thanh viên đêm khuya. Đó cũng là thứ giúp tôi thành công trong "Nghệ thuật chiến tranh tối thượng", theo cách gọi của Tôn Tử: Khuất phục kẻ thù mà không cần vũ lực.

**GÁN MÁC**

Hãy quay trở lại cánh cửa Harlem một chút. Chúng tôi không có nhiều điều để tiếp tục, nhưng nếu bạn rơi vào tình huống mà ba kẻ trốn chạy bị kẹt trong căn hộ ở tầng 27 của một tòa nhà tại Harlem, không cần chúng nói ra, bạn cũng biết được chúng lo lắng hai thứ: bị giết và vào tù.

Vì vậy, trong suốt sáu giờ liên tục trên lối đi của một chung cư ngột ngạt, hai học viên đàm phán FBI và tôi thay phiên trò chuyện. Chúng tôi luân chuyển để tránh sự vấp váp trong lời nói và những sai lầm khác có thể mắc phải do mệt mỏi. Và chúng tôi giữ nhất quán trong thông điệp, cả ba chúng tôi cùng nói một điều.

Bây giờ, hãy chú ý chính xác vào những gì chúng tôi đã nói: "Dường như các bạn không muốn ra ngoài. Dường như các bạn lo rằng nếu mình mở cánh cửa, chúng tôi sẽ ào ạt xông vào. Dường như các bạn không muốn quay lại nhà tù."

Chúng tôi đã áp dụng sự thông cảm chiến thuật bằng cách nhận ra và biến thành lời nói những cảm xúc có thể đoán được của tình huống. Chúng tôi không chỉ đặt mình vào vị trí của những kẻ trốn chạy. Chúng tôi nói lên được cảm giác của

chúng, chuyển những cảm giác đó thành từ ngữ, và sau đó lặp lại những cảm xúc đó với chúng một cách điềm đạm và tôn trọng.

Trong đàm phán, nó được gọi là gán mác.

Gán mác là cách kiểm chứng cảm xúc của một người bằng việc công nhận chúng. Đặt cho cảm xúc của một người một cái tên và cho thấy bạn nhận ra họ đang cảm thấy như thế nào. Nó giúp bạn đến gần một người hơn mà không cần hỏi thêm những yếu tố bên ngoài ("Gia đình anh thì sao?"). Hãy nghĩ đến việc gán mác như một con đường tắt đi đến sự thân mật, một bí kíp về cảm xúc tiết kiệm thời gian.

Gán mác còn đem lại một lợi thế đặc biệt khi đối phương căng thẳng. Phơi bày những suy nghĩ tiêu cực ra ánh sáng – "Dường như các bạn không muốn quay lại nhà tù" – khiến họ bớt lo sợ hơn.

Trong một nghiên cứu hình ảnh não bộ, Matthew Lieberman, Giáo sư Tâm lý của Đại học California tại Los Angeles (UCLA), đã phát hiện rằng khi con người được xem những bức hình chứa các gương mặt có biểu cảm rõ ràng, não bộ của họ cho thấy những hoạt động mạnh hơn trong hạch hạnh nhân, nơi tạo ra cảm xúc sợ hãi. Nhưng khi họ được yêu cầu gán mác cho những cảm xúc đó, các hoạt động này di chuyển đến khu vực quản lý những suy nghĩ lý trí. Nói cách khác, gán mác một cảm xúc – áp những từ ngữ lý trí cho một nỗi sợ – phá vỡ sự dữ dội ban đầu.

Gán mác là một kỹ năng đơn giản, linh hoạt giúp bạn củng cố một khía cạnh có lợi, loại bỏ khía cạnh tiêu cực khi đàm

phán. Nhưng cũng có những quy tắc cụ thể về hình thái và cách thức thực hiện. Nó không phải là một cuộc tán gẫu thường ngày mà là cả một nghệ thuật nghiêm túc giống như nghệ thuật thư pháp Trung Hoa chẳng hạn.

Đối với hầu hết mọi người, đó là một công cụ đàm phán quái đản nhất để sử dụng. Trước khi thử áp dụng lần đầu tiên, hầu hết các học viên của tôi thường xuyên nói họ chờ đợi đối phương sẽ nhảy chồm lên và la to: "Sao anh dám nói đến cảm giác của tôi!"

Tôi sẽ tiết lộ cho bạn một bí mật: Người ta còn chưa bao giờ chú ý đến điều đó.

Bước đầu tiên để có thể gán mác là dò tìm trạng thái cảm xúc của đối phương. Bên ngoài cánh cửa ở Harlem ngày hôm ấy, chúng tôi thậm chí còn không nhìn thấy được họ, nhưng hầu hết thời gian, bạn thường sẽ có đa dạng thông tin từ những lời họ nói, giọng điệu và ngôn ngữ cơ thể. Chúng tôi gọi đó là bộ ba "từ ngữ, âm nhạc và điệu múa".

Bí quyết để dò ra được cảm xúc là chú ý thật kỹ vào những thay đổi nằm bên dưới khi họ phản ứng với các sự kiện bên ngoài. Thông thường, các sự kiện đó là từ ngữ của bạn.

Nếu bạn nói: "Gia đình anh thì sao?" và khóe miệng của họ đi xuống ngay cả khi họ nói rất tốt, bạn sẽ phát hiện rằng thực ra không tốt chút nào; nếu giọng điệu ngang bằng khi nhắc đến một người đồng nghiệp, có thể đang có vấn đề giữa họ; và nếu người chủ nhà rung chân một cách vô thức khi bạn nhắc đến những người hàng xóm, rõ ràng anh ta không chú ý nhiều đến

họ (chúng ta sẽ đi sâu hơn vào cách nhận biết và sử dụng các dấu hiệu này ở Chương 9).

Nhặt ra những mẩu thông tin nhỏ này là cách thức các nhà ngoại cảm sử dụng. Họ quan sát ngôn ngữ cơ thể của đối tượng và hỏi anh ta một vài câu vô thưởng vô phạt. Vài phút sau khi họ "kể" về tương lai của anh ta, họ thực sự chỉ nói về những gì anh muốn nghe, dựa trên những chi tiết nhỏ mà họ đã nhặt ra. Nhiều nhà ngoại cảm trở thành những đàm phán viên giỏi là nhờ lý do đặc biệt này.

Một khi bạn đã nhận ra được một cảm xúc bạn muốn chú ý, bước tiếp theo là gán mác chúng ra bên ngoài. Mác có thể được sắp xếp bởi một câu nói hoặc một câu hỏi. Điều khác biệt duy nhất chỉ là bạn sẽ lên hay hạ giọng ở cuối câu. Nhưng dù là cách nào, việc gán mác hầu như thường xuyên bắt đầu bằng những từ sau:

Dường như... Nghe có vẻ...

Trông giống như...

Lưu ý rằng chúng ta sẽ nói "Nghe có vẻ..." mà không phải "Tôi nghe thấy rằng..." Đó là vì từ "tôi" sẽ khiến người khác đề phòng. Khi bạn nói "tôi", có nghĩa là bạn chú ý đến bản thân mình hơn người khác, và nó khiến bạn phải chịu trách nhiệm cá nhân với những từ sau đó – và những sự phòng vệ có thể xảy ra.

Nhưng khi diễn đạt mác gán thành một câu trung lập nói lên sự thấu hiểu của mình, bạn đang khuyến khích đối phương đáp lời. Thường họ sẽ đáp lại dài hơn câu trả lời "Có" hoặc

“Không” đơn thuần. Và nếu họ không đồng tình với mác gán thì cũng không sao. Bạn luôn có thể quay lại và nói: “Tôi không nói vậy. Tôi chỉ nói dường như là vậy.”

Quy tắc cuối của việc gán mác là im lặng. Một khi bạn đã đưa ra một mác gán, hãy yên lặng và lắng nghe. Tất cả chúng ta thường có xu hướng diễn giải những gì chúng ta vừa nói để kết thúc, “Dường như bạn rất thích chiếc áo này” với một câu hỏi cụ thể: “Bạn mua nó ở đâu thế?” Nhưng sức mạnh của việc gán mác là nó mời gọi người khác tiết lộ về bản thân.

Bạn hãy nghỉ trong chốc lát và thử điều này: bắt đầu một cuộc trò chuyện và gán mác cảm xúc của đối phương – không quan trọng đó là với một người đưa thư hay với đứa con gái 10 tuổi của bạn – và sau đó im lặng. Hãy để các mác gán làm nhiệm vụ của mình.

## TRUNG HÒA TIÊU CỰC, TĂNG CƯỜNG TÍCH CỰC

Gán mác là một chiến thuật, không phải là chiến lược, giống như chiếc muỗng là một dụng cụ tuyệt vời để khuấy súp nhưng không phải công thức. Cách thức bạn sử dụng cách gán mác góp phần quan trọng quyết định sự thành bại. Nếu được triển khai tốt, nó là cách những đàm phán viên chúng tôi nhận dạng và sau đó chậm rãi thay thế các giọng nói bên trong của đối phương sang điều gì đó mang tính hợp tác và tin tưởng hơn một cách có chủ ý.

Trước tiên, chúng ta hãy nói đôi chút về tâm lý con người. Về cơ bản, cảm xúc của con người có hai cấp độ: các hành vi “hiện hữu” là phần bề mặt bạn có thể nghe và thấy; và nằm bên

dưới, những cảm xúc “sâu xa” là động cơ dẫn đến các hành vi ấy.

Hãy tưởng tượng một người ông luôn càm ràm trong những bữa ăn tối dịp lễ tết: hành vi hiện hữu là ông rất cáu kỉnh, nhưng cảm xúc bên dưới là sự buồn bã cô đơn vì không bao giờ được gặp các thành viên trong gia đình mình.

Những gì một đàm phán viên giỏi sẽ làm khi gán mác là nhìn ra được cảm xúc ẩn giấu bên dưới. Gán mác những cảm xúc tiêu cực giúp khuếch tán chúng (hoặc trong các trường hợp đỉnh điểm, giúp xoa dịu chúng); gán mác những cảm xúc tích cực giúp tăng cường chúng.

Chúng ta sẽ quay trở lại với người ông cáu kỉnh sau chốc lát. Bây giờ, tôi muốn nói một chút về sự giận dữ.

Về mặt cảm xúc, giận dữ hiếm khi đem lại kết quả tốt – cho bạn hay cho người mà bạn đang đàm phán. Nó giải phóng các hormone và các chất hóa học thần kinh phá vỡ năng lực phán đoán và phản ứng đúng đắn về tình huống của bạn. Và nó khiến bạn mù quáng bởi một thực tế là ngay từ đầu bạn đã giận dữ, khiến bạn có cảm giác sai lệch về sự tự tin.

Nhưng nó không có nghĩa các cảm xúc tiêu cực cần bị bỏ mặc. Điều đó cũng đồng nghĩa với việc hủy hoại chúng. Trong khi chúng cần được giải thoát. Gán mác là một chiến thuật hữu ích để hạ nhiệt những cơn giận dữ bạn đang đối mặt, bởi nó giúp người khác nhận ra được cảm giác của mình thay vì tiếp tục phản ứng.

***

Khi mới bước vào sự nghiệp đàm phán con tin, tôi đã học được tầm quan trọng của việc đối mặt trực diện với không khí tiêu cực bằng thái độ không sợ hãi mà tôn trọng.

Đây là cách giải quyết một tình huống do tôi tạo ra. Tôi đã khiến một viên chức FBI cấp cao tại Canada giận dữ khi đến đây mà không báo trước cho anh ta (để anh ta có thể thông báo với Bộ Ngoại giao) một thủ tục mang tên "Thông quan Quận".

Tôi biết mình cần gọi điện và xoa dịu anh ta để giải quyết tình hình, hoặc tôi có nguy cơ bị trục xuất. Những người cấp cao thường thích cảm giác nắm quyền. Họ không thích cảm giác không được tôn trọng. Chưa kể công việc điều hành văn phòng của họ không phải là một nhiệm vụ hấp dẫn.

"Thưa Cha, xin Cha làm phép rửa tội cho con," tôi nói khi anh ta trả lời điện thoại.

Một khoảng lặng dài ở phía bên kia đầu dây. "Ai đấy?" Anh ta hỏi.

"Thưa Cha, xin Cha làm phép rửa tội cho con,"

tôi lặp lại. "Con là Chris Voss." Lại một khoảng lặng dài.

"Cấp trên có biết anh ở đây không?"

Tôi nói rằng cấp trên của tôi có biết, và cầu khấn. Lúc này, anh ta có đầy đủ mọi quyền hạn để buộc tôi rời khỏi Canada ngay lập tức. Nhưng vì đã nhắc đến lỗi lầm, tôi đang làm mọi cách để xoa dịu chúng. Tôi có một cơ hội.

"Được rồi, anh được thông quan Quận," cuối cùng anh ta nói. "Tôi sẽ lo các thủ tục hành chính."

Lần sau, hãy thử cách này khi bạn phải xin lỗi về một lỗi lầm dại dột. Đối mặt trực diện với nó. Cách thức nhanh và hiệu quả nhất để nhanh chóng thiết lập một mối quan hệ công việc là nhận lấy lỗi lầm rồi xoa dịu chúng. Mỗi khi phải đối diện với gia đình của con tin, tôi sẽ bắt đầu bằng việc nói rằng tôi biết họ đang sợ. Và khi tôi mắc lỗi – điều thường xuyên xảy ra – tôi luôn thừa nhận sự giận dữ của họ. Tôi phát hiện ra câu nói "Nhìn xem, tôi là một thằng tồi" hữu hiệu một cách bất ngờ để xua đi vấn đề.

Cách tiếp cận này chưa bao giờ thất bại.

* * *

Hãy quay trở lại với người ông cáu kỉnh.

Ông cáu gắt vì không được gặp gia đình mình và cảm thấy bị bỏ rơi. Vì thế, ông sẽ lên tiếng theo cách riêng khác thường của mình để gây chú ý.

Làm sao để thay đổi?

Thay vì chỉ ra thái độ cáu gắt của ông, bạn cần thừa nhận nỗi buồn của ông một cách không phán xét. Bạn mào đầu ngay cả trước khi ông thực sự bắt đầu.

"Chúng ta không gặp nhau thường xuyên," bạn có thể nói vậy. "Dường như ông cảm thấy bọn con không quan tâm đến ông và ông chỉ gặp được bọn con một năm một lần, vậy nên sao ông lại phải dành thời gian cho bọn con?"

Bạn có để ý đến cách nhìn nhận tình huống và gán mác nỗi buồn của ông? Đến đây, bạn có thể ngừng một chút, để ông

nhận ra và cảm kích nỗ lực của bạn trong việc thấu hiểu cảm nhận của ông, và sau đó xoay chuyển tình huống bằng cách đưa ra một giải pháp tích cực.

"Đối với bọn con, đây là một niềm vui thực sự. Bọn con muốn nghe ông nói. Bọn con muốn trân trọng thời gian này bên ông vì bọn con thấy mình đã xa cách cuộc sống của ông."

Nghiên cứu cho thấy cách tốt nhất để giải quyết tiêu cực là quan sát chúng mà không phản ứng và không phán xét. Sau đó, chủ ý gán mác từng cảm xúc tiêu cực này và thay thế chúng bằng những suy nghĩ tích cực, cảm thông và dựa trên giải pháp.

* * *

Một trong những sinh viên Đại học Georgetown của tôi – TJ – làm việc ở vị trí Trợ lý Quản lý tại Washington Redskins[19], đã ứng dụng bài học này vào công việc khi đang theo học lớp đàm phán của tôi.

Nền kinh tế tại thời điểm ấy đang khủng hoảng, và các chủ vé mùa mới của Redskins đã bỏ đi hàng loạt để tránh phí tổn. Thậm tệ hơn, đội đã thảm bại vào năm trước và các vấn đề đời tư của cầu thủ đã làm phiền lòng người hâm mộ.

Giám đốc Tài chính của đội lúc ấy trở nên lo lắng và cáu gắt. Hai tuần trước khi mùa giải bắt đầu, ông đến bàn làm việc của TJ và đập mạnh một bộ tài liệu đầy giấy tờ lên bàn.

"Hôm nay còn tệ hơn hôm qua." Ông nói và bước đi.

Bên trong là danh sách 40 chủ vé mùa giải tới chưa thanh toán hóa đơn, một ổ đĩa USB có bảng tính về tình trạng của từng người và kịch bản dùng để gọi họ.

TJ nhìn thấy ngay kịch bản là một thảm họa. Nó chỉ ra đồng nghiệp của anh đã cố gọi họ trong nhiều tháng và giờ chuyển giao cho anh. Kịch bản ghi: "Tôi muốn thông báo với anh rằng để nhận được vé cho trận mở màn của mùa giải sắp tới với đội New York Giants, anh cần thanh toán đầy đủ khoản nợ cho chúng tôi trước ngày 10 tháng 9."

Đó là kiểu giao tiếp công kích, không riêng tư, vô cảm một cách ngu xuẩn, là kiểu giao tiếp mặc định ở hầu hết các công ty. Gần như chỉ toàn "tôi, tôi, tôi" từ TJ mà không có sự nhìn nhận nào về hoàn cảnh của chủ vé. Không có sự cảm thông. Không có sự kết nối. Chỉ là hãy đưa tiền cho tôi.

Có lẽ tôi không cần nói ra, kịch bản không hiệu quả. TJ để lại lời nhắn; không ai gọi lại.

Sau vài tuần tham gia lớp học, TJ viết lại kịch bản. Chưa có những thay đổi lớn và anh cũng chưa đề nghị mức giảm giá nào cho người hâm mộ. Anh chỉ thêm một ít vào trong cuộc gọi thông tin về người hâm mộ, về hoàn cảnh của họ và về tình yêu của họ dành cho đội.

Lúc này, đội đã là "Washington Redskins CỦA CÁC BẠN", và mục đích của cuộc gọi là để chắc chắn rằng những người hâm mộ quý giá nhất của đội – những khách hàng đang thanh toán trễ hạn – sẽ có mặt tại trận đấu mở màn. TJ viết: "Lợi thế sân nhà có được từ mỗi người các bạn và từ mỗi ngày Chủ nhật tại

sân FedEx Field là điều không thể bỏ qua." Sau đó, anh nói với họ: "Ở những thời điểm khó khăn này, chúng tôi hiểu người hâm mộ các bạn đã chịu những cú sốc nặng nề và chúng tôi ở đây kề vai sát cánh cùng các bạn", và đề nghị các chủ vé gọi lại để chia sẻ những "tình huống riêng" của họ.

Dù rất đơn giản và mang tính bề mặt, những thay đổi của TJ về kịch bản đã khơi gợi cảm xúc sâu xa với các chủ vé thanh toán trễ hạn. Nó nhắc đến món nợ của họ với đội nhưng cũng nhìn nhận món nợ của đội đối với họ, và bằng việc gán mác giai đoạn kinh tế khó khăn cùng những căng thẳng do nó đem lại, điều này đã làm xoa dịu những động lực tiêu cực – sự thanh toán trễ hạn – và chuyển vấn đề sang có thể giải quyết.

Những thay đổi đơn giản này là ngụy trang cho sự thấu hiểu ngọn ngành của cảm thông về phía TJ. Với kịch bản mới, TJ đã có thể lên kế hoạch thanh toán với tất cả các chủ vé trước trận đấu với Giants. Và lần ghé thăm tiếp theo của Giám đốc Tài chính thì sao? Vâng, bớt cộc cằn hơn hẳn.

## DỌN SẠCH ĐƯỜNG TRƯỚC KHI QUẢNG CÁO ĐÍCH ĐẾN

Bạn còn nhớ đến hạch hạnh nhân – phần não bộ tạo ra nỗi sợ để phản ứng với sự đe dọa? Thực ra, chúng ta càng nhanh chóng ngăn chặn phản ứng của hạch hạnh nhân trước những đe dọa có thật hoặc tưởng tượng, chúng ta càng mau chóng dọn sạch các chướng ngại vật trên đường, và có được cảm giác an toàn, lành mạnh và tin tưởng.

Chúng ta làm được điều này nhờ gán mác nỗi sợ. Những mác này rất quyền lực bởi chúng phơi nỗi sợ ra ngoài ánh sáng

mặt trời, làm phai mờ đi sức mạnh của chúng và cho đối phương thấy chúng ta hiểu họ.

Quay trở lại với vụ Harlem, tôi không nói: "Dường như các bạn muốn chúng tôi để các bạn đi." Tất thảy chúng ta có thể đều đồng ý điều ấy. Nhưng nó sẽ không xoa dịu được nỗi sợ thực sự trong căn hộ hay thể hiện sự thông cảm của tôi với tình huống rối rắm căng thẳng của họ. Đó là lý do vì sao tôi trực tiếp đi vào hạch hạnh nhân và nói: "Dường như các bạn không muốn quay lại nhà tù."

Một khi chúng đã được gán mác và đưa ra ánh sáng, các phản ứng tiêu cực từ hạch hạnh nhân trong đối phương sẽ bắt đầu dịu lại. Tôi chắc rằng bạn sẽ thấy bất ngờ khi ngôn ngữ của anh ta đột ngột chuyển từ lo lắng sang lạc quan. Sự cảm thông là một công cụ đầy quyền lực giúp cải thiện tâm trạng.

Không phải lúc nào con đường cũng dễ dọn sạch, vì thế, đừng nản lòng nếu quá trình diễn tiến chậm. Cuộc đàm phán căn hộ cao tầng Harlem mất sáu giờ đồng hồ. Nhiều người chúng ta thường tạo vỏ bọc cho nỗi sợ này bên ngoài nỗi sợ kia, như mặc các lớp áo chống lạnh, nên cần nhiều thời gian để đến với sự an toàn.

Một trải nghiệm khác với một học viên của tôi khi gây quỹ Girl Scouts, cô đã gọi tên nỗi sợ của đối phương gần như vô cùng tình cờ.

Chúng ta không nói đến những người bán bánh quy Girl Scouts: cô học viên của tôi là một nhân viên gây quỹ dày dạn kinh nghiệm, thường nhận được những tấm séc đóng góp trị giá lên đến 1.000 tới 25.000 đô-la. Trong nhiều năm, cô đã phát

triển rất thành công một hệ thống khiến "khách hàng" của mình, thường là những phụ nữ giàu có, mở tập séc của họ.

Cô mời các nhà đóng góp tiềm năng đến văn phòng, mời họ những chiếc bánh quy Girl Scouts, lật giở cuốn album đầy ắp bức hình chụp ấm lòng cùng vô vàn bức thư viết tay từ những dự án phù hợp với tiểu sử của từng phụ nữ, và khi cặp mắt họ sáng lên, đó là lúc cô thu về các tấm séc. Gần như dễ dàng.

Nhưng một ngày, cô gặp một người đóng góp không thể lay chuyển. Khi người phụ nữ ấy ngồi xuống trong văn phòng cô, cô bắt đầu giới thiệu các dự án mà cô cho là phù hợp. Nhưng người phụ nữ lắc đầu hết dự án này đến dự án khác.

Cô học viên của tôi bắt đầu lúng túng trước người phụ nữ khó tính không có chút ý định đóng góp nào này. Nhưng cô kiểm soát cảm xúc và liên hệ đến bài học về gán mác. "Tôi cảm nhận được sự phân vân của bà trong những dự án này," cô nói với tông giọng mà cô hy vọng là điềm đạm.

Như được cởi tấm lòng, người phụ nữ thốt lên: "Tôi muốn món quà của mình hỗ trợ trực tiếp đến các chương trình của Girl Scouts chứ không phải các chương trình khác."

Điều này giúp cuộc đối thoại tập trung hơn, cô học viên tiếp tục đưa ra hết dự án này đến dự án khác nhưng dường như vẫn không đáp ứng được tiêu chí của người phụ nữ, những gì cô nhận được vẫn chỉ là sự từ chối.

Cảm nhận được sự bực dọc ngày càng tăng của người đóng góp tiềm năng, và nhằm kết thúc cuộc đối thoại trong tích cực để còn có thể gặp lại nhau, cô học viên của tôi đã dùng thêm

một mác khác: “Có vẻ bà thực sự tâm huyết về món quà này và muốn tìm được một dự án phản ánh đúng cơ hội cũng như trải nghiệm thay đổi cuộc đời mà Girl Scouts đã đem lại cho mình.”

Và với câu nói này, người phụ nữ “khó chịu” đã ký tấm séc mà không cần chọn ra một dự án cụ thể nào. “Cô hiểu tôi,” bà nói khi đứng dậy ra về. “Tôi tin tưởng cô sẽ tìm thấy một dự án phù hợp.”

Mác đầu tiên đã phơi bày một cảm xúc hiện hữu là nỗi sợ tiền của mình sẽ bị tiêu xài không hợp lý. Nhưng mác thứ hai đã khám phá ra được cảm xúc nằm bên dưới – sự hiện diện của bà tại văn phòng ngày hôm ấy được tác động bởi một ký ức cụ thể về quá khứ – bà từng là một cô bé Girl Scouts và điều đó đã thay đổi cuộc đời người phụ nữ đó như thế nào.

Trở ngại ở đây không phải là không tìm ra được một sự phù hợp cho bà. Cũng không phải bà là một người đóng góp vô cùng khó tính hay khó chiều. Trở ngại thực sự là người phụ nữ này cần cảm thấy được thấu hiểu, và những người nắm giữ số tiền của bà biết được lý do bà có mặt tại văn phòng cũng như thấu hiểu được những ký ức đã tác động đến hành động của bà.

Đó là lý do vì sao việc gán mác lại vô cùng quyền lực và có tiềm năng chuyển đổi trạng thái của bất kỳ cuộc đối thoại nào. Bằng việc đào sâu những gì có vẻ như cả một núi đầy những lảng tránh, chi tiết và lý lẽ, việc gán mác giúp phơi bày cũng như nhận diện được cảm xúc chủ đạo dẫn dắt hầu hết mọi hành vi của đối phương, và một khi đã được nhìn nhận thì cảm xúc sẽ giải quyết được tất cả mọi thứ một cách kỳ diệu.

## THỰC HIỆN CUỘC KIỂM KÊ CÁO BUỘC

Vào ngày đầu tiên của mỗi học kỳ ở lớp học đàm phán, tôi sẽ dẫn dắt lớp học đi qua một bài tập giới thiệu có tên "60 giây, hoặc cô ta sẽ chết". Tôi đóng vai kẻ bắt cóc con tin và một học viên phải thuyết phục tôi thả con tin trong vòng một phút. Đó là hoạt động nhằm phá vỡ không khí xa lạ ban đầu và cũng giúp tôi biết được trình độ của các học viên, cũng để họ thấy mình còn cần học hỏi nhiều đến mức nào. (Một bật mí nhỏ: con tin sẽ luôn chết.)

Đôi lúc, các học viên sẽ tham gia ngay lập tức, nhưng thường sẽ khó tìm được người tình nguyện bởi vì tham gia có nghĩa là bạn sẽ đứng trước lớp và đấu với một gã đang nắm giữ hết mọi lợi thế. Nếu tôi chỉ kêu gọi sự tự nguyện, các học viên sẽ chỉ ngồi đó và nhìn đi chỗ khác. Bạn đã từng ở vị trí đó. Bạn hoàn toàn có thể cảm nhận được sự căng thẳng của cơ thể khi nghĩ "Làm ơn, đừng gọi tôi."

Vì vậy, tôi không yêu cầu, tôi chỉ nói: "Trong trường hợp các bạn đang lo lắng về sự tình nguyện đóng vai với tôi trước lớp, tôi muốn nói trước với các bạn... nó sẽ rất kinh khủng."

Sau khi những tiếng cười lắng xuống, tôi nói tiếp: "Và những ai tình nguyện sẽ được trải nghiệm điều này nhiều hơn bất kỳ ai khác."

Kết quả là, tôi luôn có được nhiều người tình nguyện hơn mức cần thiết.

Bây giờ hãy nhìn lại những gì tôi đã làm: Tôi mở đầu cuộc đối thoại bằng việc gán mác nỗi sợ của họ; tệ hơn cả "kinh

khủng" sẽ là gì? Tôi xoa dịu họ và chờ đợi, để câu hỏi này từ từ ngấm vào họ, và nỗi sợ trong họ sẽ dần dần biến mất.

***

Tất thảy chúng ta đều hành động theo trực giác như vậy hàng nghìn lần. Bạn sẽ bắt đầu chỉ trích một người bạn mình bằng câu nói "Điều này sẽ khó nghe..." và sau đó những gì nối tiếp sẽ dễ chịu hơn. Hoặc bạn có thể nói "Tôi biết mình là một gã tồi..." và biết sau đó đối phương sẽ nói với bạn những lời chẳng hạn như bạn không tồi đến vậy.

Tại tòa, những luật sư biện hộ thực hiện điều này bằng cách nhắc đến tất cả những điều thân chủ mình bị buộc tội và các điểm yếu của vụ kiện ngay trong câu mở đầu. Họ gọi đây là kỹ thuật "xoa dịu".

Ở đây, tôi sẽ chuyển chúng thành một quy trình mà khi áp dụng một cách có hệ thống, bạn có thể sử dụng để tước đoạt vũ khí của đối phương và cùng lúc đàm phám mọi thứ, từ giờ ngủ của con bạn cho đến các hợp đồng kinh doanh lớn.

Bước đầu tiên là liệt kê một danh sách tất cả những điều kinh khủng nhất mà đối phương có thể nói về bạn, tôi gọi tên bước này là kiểm kê cáo buộc.

Ý tưởng về sự kiểm kê cáo buộc này thực sự rất khó để con người suy nghĩ về nó. Lần đầu tôi nói về ý tưởng này với các học viên của mình, họ đều nói: "Ôi, không. Chúng tôi không làm được." Nó dường như vừa là sự giả tạo vừa là sự căm ghét bản thân. Nó dường như sẽ làm mọi thứ tệ hơn. Nhưng sau đó, tôi nhắc họ nhớ lại rằng đây chính xác là điều tôi đã làm vào ngày

đầu lớp học khi tôi gán mác nỗi sợ của họ trước khi bắt đầu trò chơi con tin. Và tất cả họ thừa nhận không ai nhìn ra điều đó.

Để minh họa, tôi sẽ lấy một trải nghiệm của Anna, một học viên của tôi, bởi tôi không thể tự hào hơn khi cô đã biến những gì học được từ lớp học của mình thành 1 triệu đô-la.

Vào thời điểm ấy, Anna là đại diện của một nhà thầu lớn của Chính phủ. Hãng của cô đã thắng một thỏa thuận Chính phủ quy mô lớn nhờ kết hợp với một công ty nhỏ hơn, tạm gọi là công ty ABC, và CEO của công ty có quan hệ mật thiết với đại diện khách hàng Chính phủ.

Nhưng vấn đề phát sinh ngay sau khi họ thắng thầu. Vì mối quan hệ của công ty ABC là công cụ để thắng được thỏa thuận, ABC cảm thấy mình vẫn là một yếu tố quan trọng bất chấp họ có hoàn thành nghĩa vụ của mình trong hợp đồng hay không.

Và vì vậy, dù hợp đồng thanh toán phí cho phần công việc của 9 nhân sự, họ liên tục cắt giảm công việc. Vì công ty của Anna phải thực hiện luôn cả phần công việc của ABC, mối quan hệ giữa ABC với công ty của Anna bị chia cắt bởi những e-mail chỉ trích và những lời trách cứ nặng nề. Đối mặt với mức lợi nhuận vốn đã thấp, công ty của Anna buộc phải bước vào một cuộc đàm phán khiến ABC cắt giảm nhân sự xuống còn 5,5 người. Cuộc đàm phán đã để lại cảm giác cay đắng cho cả hai phía. Không còn những e-mail chỉ trích, và cũng không còn bất kỳ một e-mail nào. Và khi giao tiếp không còn, đó luôn là một tín hiệu xấu.

Vài tháng sau những cuộc nói chuyện đau thương ấy, khách hàng yêu cầu một cuộc rà soát dự án lớn và công ty của Anna sẽ đối mặt với sự thất thoát tài chính nghiêm trọng nếu không khiến ABC đồng ý cắt giảm thêm nhân sự. Vì ABC đã không hoàn thành nghĩa vụ của mình trong cuộc thương lượng, công ty của Anna có cơ sở vững chắc về mặt hợp đồng để loại bỏ ABC. Nhưng điều này sẽ làm tổn hại đến danh tiếng của công ty Anna với một khách hàng rất quan trọng, và có thể dẫn đến các vấn đề pháp lý với ABC.

Đối mặt với tình huống này, Anna sắp xếp một cuộc họp với ABC để thông báo cho ABC mức thanh toán sẽ giảm xuống còn ba người. Đó là một tình huống khó vì ABC vốn đã không hài lòng từ lần cắt giảm đầu tiên. Và mặc dù vốn là một đàm phán viên quyết đoán và tự tin, cô đã không chợp mắt được hằng tuần liền vì lo lắng về cuộc đám phán này. Cùng một lúc, cô không chỉ cần sự cắt giảm mà còn phải cải thiện mối quan hệ. Một nhiệm vụ không hề đơn giản.

Để chuẩn bị, điều đầu tiên Anna cần làm là ngồi xuống với cộng sự đàm phán của mình, Mark, và liệt kê những khoản phạt tiêu cực mà ABC có thể đòi hỏi họ. Mối quan hệ đã trở nên căng thẳng từ rất lâu nên đó là một danh sách dài. Nhưng những khả năng cáo buộc lớn nhất có thể xác định dễ dàng:

“Các anh là kiểu nhà thầu chính điển hình luôn muốn loại bỏ những đối tác nhỏ.”

“Các anh đã hứa hẹn rằng chúng tôi sẽ có hết phần việc và giờ thì các anh nuốt lời.”

“Lẽ ra các anh phải nói với chúng tôi về vấn đề này từ nhiều tuần trước để chúng tôi chuẩn bị.”

Sau đó, Anna và Mark thay phiên đóng vai của cả hai bên, một người đóng vai ABC và người kia sẽ gỡ bỏ các cáo buộc với sự gán mác dự đoán. “Các anh sẽ cho rằng chúng tôi là một nhà thầu chính tồi tệ khi mọi việc kết thúc,” Anna tập nói một cách chậm rãi và tự nhiên. “Dường như các anh thấy mình đã được hứa giao công việc này ngay từ đầu,” Mark nói. Họ tập luyện trước một người quan sát, mài giũa nhịp độ; quyết định tại thời điểm nào sẽ cần gán mác các nỗi sợ; và lên kế hoạch khi nào sẽ dùng những khoảng dừng ý nghĩa. Một buổi diễn tập.

Vào ngày diễn ra buổi họp, Anna mở đầu bằng việc thừa nhận lời phàn nàn lớn nhất của ABC: “Chúng tôi hiểu chúng tôi đã kéo mọi người vào chung một mục tiêu rằng các bạn sẽ dẫn dắt công việc này,” cô nói. “Các bạn có thể thấy như thể chúng tôi đã đối xử không công bằng với các bạn, và rằng từ lúc đó, chúng tôi đã thay đổi thỏa thuận nhiều lần. Chúng tôi biết các bạn tin mình đã được giao công việc này.”

Điều này đã nhận được sự gật đầu cảm thông của các đại diện ABC, vì vậy, Anna tiếp tục bằng việc phác ra tình huống theo hướng khiến các đại diện của ABC nhìn nhận công ty như những đồng đội, liên tục kết thúc câu nói bằng các câu hỏi mở để thể hiện mình đang lắng nghe: “Còn điều quan trọng nào khác các bạn thấy cần thêm vào không?”

Bằng việc gán mác nỗi sợ và hỏi thêm ý kiến bổ sung, Anna đã loại bỏ một yếu tố quan trọng về nỗi sợ của ABC, bởi ABC

mong đợi đây sẽ là một hợp đồng lợi nhuận cao vì nghĩ công ty Anna đang thu lợi khá tốt từ thỏa thuận này.

Điều này đã mở ra cho Mark một điểm để khởi đầu, anh giải thích rằng những yêu cầu mới của khách hàng đã khiến hãng của anh thua lỗ, và điều này có nghĩa là anh và Anna cần phải cắt giảm thêm khoản chi phí cho ABC, xuống còn ba nhân sự. Angela, một trong những đại diện của ABC, há hốc ngạc nhiên.

“Có vẻ như các bạn nghĩ chúng tôi là một nhà thầu chính lớn tồi tệ đang cố loại bỏ những công ty nhỏ,” Anna nói, đón đầu sự cáo buộc trước khi nó có thể xảy ra.

“Không, không, chúng tôi không nghĩ vậy,” Angela nói, bị tác động bởi sự thừa nhận để tìm kiếm mặt bằng chung.

Với những mác tiêu cực và những cáo buộc tệ nhất đã được phơi bày thẳng thắn, Anna và Mark có thể chuyển cuộc đối thoại sang nội dung hợp đồng. Nhìn kỹ hơn vào những gì họ đã làm, chúng thật xuất sắc: Họ ghi nhận tình hình của ABC, cùng lúc, chuyển nó thành trách nhiệm đề ra giải pháp cho các công ty nhỏ hơn.

“Dường như cô có rất nhiều kinh nghiệm trong việc NÊN xử lý các hợp đồng Chính phủ như thế nào,” Anna nói, gán mác chuyên môn cho Angela.

“Đúng – nhưng tôi cũng biết không phải lúc nào nó cũng hiệu quả,” Angela trả lời, tự hào vì kinh nghiệm của mình được ghi nhận.

Sau đó, Anna hỏi Angela về cách điều chỉnh hợp đồng như thế nào để mọi người đều được lợi, điều khiến Angela phải thừa

nhận mình không nhìn thấy giải pháp nào khác ngoài việc cắt giảm số lượng nhân sự của ABC.

Vài tuần sau, hợp đồng đã được chỉnh sửa cắt giảm phần chi phí nhân sự của ABC, đem về cho công ty của Anna 1 triệu đô-la và biến hợp đồng thành có lời. Nhưng chính phản ứng của Angela cuối cuộc họp mới khiến Anna bất ngờ nhất. Sau khi Anna thừa nhận mình đã đem đến tin xấu cho Angela và hiểu được sự giận dữ cô phải trải qua, Angela nói:

"Đây không phải là một tình huống tốt đẹp gì nhưng chúng tôi đánh giá cao việc các bạn nhận thấy những điều đã xảy ra, và chúng tôi thấy không bị ngược đãi. Và các bạn không phải là một 'Nhà thầu chính lớn tồi tệ'."

Phản ứng của Anna trước kết quả của sự kiện này là: "Trời ơi, cách này thật sự hiệu quả!"

Cô đã đúng. Như bạn vừa thấy, cái hay của việc đối mặt với tiêu cực là nó đưa bạn đến vùng an toàn của sự cảm thông. Mỗi người chúng ta đều được thừa hưởng một nhu cầu rất con người là cần được thấu hiểu và kết nối với người đối diện. Điều này giải thích được lý do vì sao sau khi Anna gán mác cho nỗi sợ của Angela, bản năng trước tiên của cô là bổ sung thêm sắc thái và chi tiết vào những nỗi sợ ấy. Và những chi tiết này giúp Anna có được sức mạnh để đạt được những điều cô cần từ cuộc đàm phán.

## TÌM MỘT CHỖ – VÀ ĐƯỢC NÂNG CẤP – TRÊN CHUYẾN BAY ĐÃ HẾT VÉ

Cho đến lúc này, chúng ta đã phát triển từng kỹ năng như các loại nhạc cụ: đầu tiên, thử phép lặp saxophone; giờ là mác gán trầm; và cuối cùng, sao chúng ta không thổi một nốt lặng chiến thuật từ chiếc kèn Pháp. Trong đàm phán đời thực, cả ban nhạc chơi cùng nhau. Vì vậy, bạn cần học cách chỉ huy.

Để tất cả các nhạc cụ cùng chơi một lúc là điều thực sự kỳ quặc đối với hầu hết mọi người. Nó dường như là một sự cuốn đi vội vã. Vì vậy, những gì tôi đang làm ở đây là chơi một bài nhạc có nhịp độ chậm để bạn có thể nghe từng nốt nhạc của từng nhạc cụ. Tôi cam đoan bạn có thể nhanh chóng thấy được từng kỹ năng được tích lũy sẽ ứng dụng như thế nào, lên cao, riff[20] lặp, xuống thấp và ngưng lại theo một nhịp điệu hoàn hảo.

Sau đây là một tình huống (hoặc cho phép tôi, là một bài nhạc): Ryan B., một học viên của tôi, đã bay từ Baltimore đến Austin để ký kết một hợp đồng lớn về tư vấn máy tính. Trong suốt sáu tháng, đại diện bên khách hàng đã nghĩ đi nghĩ lại xem có nên sử dụng dịch vụ không, nhưng một vụ sụp đổ hệ thống lớn xảy ra đã đẩy người đại diện vào tình thếkhó khăn với CEO của mình. Để đổ lỗi, anh ta gọi Ryan cùng lúc với vị CEO trên điện thoại và quyết liệt yêu cầu Ryan giải thích lý do tại sao mất quá nhiều thời gian để ký kết hợp đồng. Anh ta nói rằng nếu Ryan không có mặt tại đây vào sáng thứ Sáu, thỏa thuận sẽ bị hủy.

Ryan mua vé vào ngay sáng hôm sau – thứ Năm, nhưng một cơn cuồng phong đã quét qua vùng Baltimore khiến sân bay phải đóng cửa trong 5 giờ đồng hồ. Nó biến thành một sự

thật phũ phàng là Ryan sẽ không bay được chặng nối chuyến ban đầu đến Austin từ Dallas. Tệ hơn nữa, ngay trước khi khởi hành, anh gọi hãng American Airlines và biết chặng nối chuyến của mình đã tự động được đặt lại vào 3 giờ chiều ngày hôm sau, hợp đồng có nguy cơ bị hủy.

Cuối cùng, khi Ryan đến được Dallas vào 8 giờ tối, anh chạy thẳng đến cổng nơi chuyến bay cuối cùng trong ngày của hãng American Airlines sẽ cất cánh trong chưa đầy 30 phút nữa. Mục tiêu của anh là phải lên được chuyến bay ấy, hoặc ít nhất là lên được chuyến bay sớm hơn vào ngày hôm sau.

Trước mặt anh tại cổng chờ, một cặp đôi đang tức giận quát mắng cô nhân viên đại lý vì cô gõ máy tính trước mặt mình mà không nhìn họ; rõ ràng cô đang kiềm chế để không quát lại họ. Sau khi cô đã lặp lại năm lần câu: "Tôi không thể làm được gì," cuối cùng, cặp đôi giận dữ cũng đầu hàng và bỏ đi.

Để bắt đầu, hãy quan sát cách Ryan đã chuyển bầu không khí căng thẳng này thành lợi thế. Nối gót một cuộc tranh cãi là một vị thế tuyệt vời cho một đàm phán viên, bởi đối phương đang trong cơn tuyệt vọng cần được gắn kết cảm thông. Nở nụ cười, vậy là bạn đã cải thiện được tình hình.

"Chào cô Wendy, tôi là Ryan. Dường như họ có chút phiền lòng."

Câu nói đã gán mác lên sự tiêu cực và thiết lập được mối quan hệ dựa trên sự cảm thông. Nó khuyến khích Wendy giãi bày thêm về tình huống của mình, dùng chiến thuật lặp để khiến cô tiếp tục.

“Vâng. Họ lỡ mất chặng bay nối chuyến. Chúng tôi đã phải dời không ít chuyến bay vì lý do thời tiết.”

“Thời tiết?”

Sau khi Wendy giải thích về những chuyến bay bị hoãn ở khu vực đông bắc tràn qua hệ thống như thế nào, một lần nữa, Ryan gán mác lên sự tiêu cực và sau đó lặp lại câu trả lời của cô để khuyến khích cô tiếp tục kể chi tiết hơn.

“Có vẻ như hôm nay là một ngày vất vả.”

“Anh biết đó, có quá nhiều khách hàng giận dữ. Ý tôi là, tôi hiểu, dù tôi không thích bị quát tháo. Có rất nhiều người đang muốn đến Austin vì trận đấu lớn ấy.”

“Trận đấu lớn ấy?”

“Trận đấu bóng bầu dục giữa đội UT và Ole’ Miss, và tất cả chuyến bay đến Austin đã được đặt hết chỗ.”

“Đặt hết chỗ?”

Bây giờ, hãy dừng lại. Cho đến thời điểm này, Ryan đã sử dụng cách gán mác và phép lặp để thiết lập mối quan hệ tốt đẹp với Wendy. Nhưng với cô, hẳn đó chỉ là một người trò chuyện bị động bởi anh không hề yêu cầu điều gì. Không như cặp đôi giận dữ kia, Ryan nhận ra tình huống của cô. Những lời nói của anh chỉ xoay quanh “Có chuyện gì vậy?” và “Tôi lắng nghe cô,” và cả hai đều khuyến khích cô giãi bày chi tiết hơn.

Lúc này khi đã nhận được sự cảm thông, cô đã vô tình cung cấp những mẩu thông tin hữu ích cho anh.

“Vâng, suốt cuối tuần này. Dù không biết được có bao nhiêu người sẽ lên chuyến bay. Thời tiết này có thể khiến nhiều người phải đổi lại đường khác thông qua nhiều nơi khác nhau.”

Đến đây, cuối cùng thì Ryan đã có thể nhảy vào đặt câu hỏi. Nhưng hãy chú ý cách anh hành động: không quả quyết hay lý trí một cách lạnh lùng mà với sự cảm thông và gán mác khi nhìn nhận tình huống của cô và đứng về phía cô.

“Ừm, có vẻ như cô đã xoay xở khá tốt trong một ngày vất vả như thế này,” anh nói. “Tôi cũng bị ảnh hưởng bởi sự chậm trễ do thời tiết và đã lỡ mất chặng bay nối chuyến. Có vẻ như chuyến bay này đã được đặt kín trước, nhưng như những gì cô nói, có thể nào có ai đó bị ảnh hưởng bởi thời tiết và không kịp lên được chuyến bay này. Có khả năng nào có một ghế mở không?”

Hãy lắng nghe đoạn riff lặp đi lặp lại: gán mác, cảm thông chiến thuật, gán mác. Chỉ sau đó mới đến một lời đề nghị.

Đến đây, Wendy không nói gì và bắt đầu gõ máy tính. Ryan cũng háo hức trong sự yên lặng, anh không nói gì thêm để có thể đạt đến một thỏa thuận. Sau 30 giây, Wendy in một thẻ lên máy bay và đưa nó cho Ryan, giải thích rằng có vài ghế của những người sẽ có mặt ở đây trễ hơn giờ bay rất nhiều. Và như để thành công của Ryan rực rỡ hơn, cô đặt anh ngồi ở ghế hạng Phổ thông đặc biệt.

Tất cả những điều này diễn ra trong vòng chưa đến hai phút!

Lần sau, nếu bạn thấy trước mình là một vị khách giận dữ ở góc một cửa hiệu hay một hàng dài ở hãng bay, hãy nắm lấy thời điểm ấy rồi thực hành các kỹ thuật gán mác và lặp lại với nhân viên dịch vụ. Tôi cam đoan họ sẽ không quát lên: "Đừng cố kiểm soát tôi!" và nổi cáu – và bạn có thể sẽ rời đi với một điều gì đó hơn cả mong đợi.

**BÀI HỌC CHỦ ĐẠO**

Khi bạn thử ứng dụng những công cụ cảm thông chiến thuật vào đời sống hằng ngày của mình, tôi khuyến khích bạn hãy nghĩ đến chúng như một phần mở rộng trong tương tác tự nhiên của con người chứ không phải những cuộc đối thoại giả tạo.

Trong bất kỳ tương tác nào, việc cảm thấy đối phương đang lắng nghe và nhận biết tình huống của chúng ta đều khiến ta dễ chịu. Dù bạn đang đàm phán cho một thỏa thuận kinh doanh hay đơn giản chỉ nói chuyện phiếm với người khác tại quầy bán thịt trong siêu thị, thiết lập mối quan hệ cảm thông và khuyến khích đối phương cởi mở về tình huống của mình đều là cơ sở cho những tương tác con người lành mạnh.

Vì vậy, những công cụ này không gì hơn là sự thực hành cảm xúc tốt nhất giúp chúng ta khắc phục các kỹ năng thiếu hụt tràn ngập trong những cuộc đối thoại quan trọng. Chúng giúp chúng ta kết nối và tạo ra những mối quan hệ ý nghĩa, ấm áp hơn. Phần thưởng có được chính là nó giúp chúng ta nhận được điều mình muốn; và mục tiêu trước hết là sự kết nối con người.

Với tư tưởng đó, tôi khuyến khích các bạn nên chấp nhận rủi ro để ứng dụng chúng trong mỗi cuộc đối thoại của mình. Chắc chắn ban đầu bạn sẽ có cảm giác thật kỳ cục và giả tạo, nhưng hãy cứ tiếp tục. Học bước đi ban đầu cũng kỳ lạ giống vậy.

Khi đã tiếp thu được những kỹ thuật này, hãy biến kỹ năng cảm thông chiến thuật thành một thói quen và sau đó là một phần không thể thiếu trong tính cách của mình, hãy luôn ghi nhớ những bài học trong chương này:

• Hình dung mình trong tình huống của đối phương. Cái hay của sự cảm thông là nó không đòi hỏi bạn phải nhất trí với ý kiến của người kia (bạn có thể thấy nó thật điên rồ). Nhưng bằng cách nhìn nhận tình huống của họ, bạn đã thể hiện mình đang lắng nghe ngay lập tức. Và một khi họ biết bạn đang lắng nghe, họ có thể nói với bạn điều gì đó hữu ích.

• Lý do vì sao đối phương KHÔNG đạt được thỏa thuận với bạn thường có sức mạnh hơn lý do vì sao họ SẼ đồng ý. Vì vậy, hãy tập trung trước hết vào việc dọn sạch các rào cản để đạt được thỏa thuận. Các rào cản để chối bỏ hoặc các ảnh hưởng tiêu cực đem lại cho họ sự tự tin; hãy bóc trần chúng.

• Ngừng lại. Sau khi bạn đã gán mác cho một rào cản hoặc lặp lại một câu nói, hãy để nó lắng xuống. Đừng lo lắng, đối phương sẽ lấp vào sự im lặng ấy.

• Gán mác nỗi sợ của đối phương để khuếch tán sức mạnh của họ. Tất cả chúng ta đều muốn nói về những điều vui vẻ, nhưng hãy nhớ rằng, bạn càng nhanh chóng cản trở hoạt động

trong hạch hạnh nhân của đối phương – phần não bộ tạo ra nỗi sợ, bạn sẽ càng nhanh chóng tạo ra cảm giác an tâm, lành mạnh và tin tưởng.

• Liệt kê những điều tồi tệ nhất mà đối phương có thể nói với bạn và nói ra trước khi họ có thể thực hiện. Chuẩn bị trước sự kiểm kê các cáo buộc để tránh khỏi tình hình tiêu cực trước khi chúng xuất hiện. Và bởi các cáo buộc nghe có vẻ phóng đại hơn khi được nói lớn, nên khi nói ra chúng sẽ khiến đối phương thừa nhận điều trái ngược mới là điều đúng.

• Ghi nhớ rằng bạn đang đối mặt với một người mong đợi được coi trọng và thấu hiểu. Vì vậy, sử dụng sự gán mác sẽ củng cố cũng như khuyến khích các nhận định và bầu không khí tích cực.

# *Chương 4*

# CẨN TRỌNG "VÂNG" VÀ KÍCH THÍCH "ĐÚNG VẬY"

Vào tháng 8 năm 2000, nhóm chiến binh Hồi giáo Abu Sayyaf ở miền Nam Philippines phát đi thông báo chúng đã bắt giữ một đặc vụ CIA. Sự thật không đáng thành tin tức, cũng không có giá trị đối với những kẻ nổi loạn.

Abu Sayyaf đã bắt cóc Jeffrey Schilling, một công dân Mỹ 24 tuổi đang du lịch gần căn cứ của chúng tại đảo Jolo. Là người California, Schilling trở thành con tin với cái giá 10 triệu đô-la cho mạng sống của mình.

Lúc bấy giờ, tôi đang là Đặc vụ Giám sát (SSA) thuộc Đơn vị Đàm phán khủng hoảng (CNU) ưu tú của FBI. CNU tương đương với lực lượng đặc nhiệm trong đàm phán. Nó thuộc Đội Giải thoát con tin (HRT) của FBI. Cả hai đều là tài sản ứng phó chống khủng bố quốc gia. Họ là lực lượng đỉnh của đỉnh.

CNU được đặt tại Học viện FBI ở Quantico (Virginia). Học viện FBI được biết đến bởi một từ duy nhất: "Quantico". Dù đúng dù sai, Quantico đã gây dựng nên tiếng tăm như một trong những trung tâm, hoặc thậm chí có thể nói là trung tâm kiến thức duy nhất đào tạo thực thi pháp luật. Khi một cuộc đàm phán trở nên xấu đi thì các đàm phàn viên được lệnh phải

gọi điện để nghe những gì "Quantico" sẽ nói, chính CNU là nơi họ cần gọi đến.

CNU đã phát triển một chuẩn mực quyền lực trong thế giới đàm phán khủng hoảng đầy rủi ro, Mô hình Thang thay đổi hành vi (BCSM). Mô hình đề xuất năm giai đoạn – lắng nghe chủ động, cảm thông, thiết lập quan hệ, tác động và thay đổi hành vi – giúp một đàm phán viên bất kỳ đi từ lắng nghe đến tác động lên hành vi.

Có lẽ mô hình này bắt nguồn từ thời của nhà tâm lý vĩ đại người Mỹ Carl Rogers, người đã cho rằng một sự thay đổi thực sự chỉ có thể xảy ra khi trị liệu viên chấp nhận con người của bệnh nhân – cách tiếp cận được biết đến như một sự yêu quý tích cực vô điều kiện. Tuy nhiên, như Rogers giải thích, phần lớn chúng ta dần nhận thấy rằng tình yêu, lời khen ngợi và sự chấp thuận sẽ phụ thuộc vào lời nói và hành động mà người ta (đầu tiên là các bậc phụ huynh của chúng ta) cho là đúng. Đó là vì phần lớn chúng ta đều trải nghiệm được rằng sự đánh giá tích cực là có điều kiện, chúng ta hình thành nên thói quen giấu đi con người thật của mình và những điều chúng ta thực sự nghĩ, thay vào đó, cân chỉnh lời nói của mình để nhận được sự đồng thuận và tiết lộ ít nhất về bản thân.

Đó là lý do vì sao rất ít tương tác xã hội dẫn đến việc thay đổi hành vi thực sự. Hãy xem xét một bệnh nhân mắc chứng tim mạch vành cấp tính điển hình đang hồi phục sau cuộc phẫu thuật mở tim. Bác sĩ nói với bệnh nhân: "Cuộc phẫu thuật này không phải là phương thuốc. Cách duy nhất có thể thực sự kéo dài cuộc sống của anh là anh phải thay đổi những hành vi

sau...” Bệnh nhân trả lời một cách biết ơn: “Vâng, vâng, vâng chắc chắn vậy bác sĩ! Đây là cơ hội thứ hai của tôi. Tôi sẽ thay đổi!”

Và sau đó? Hết nghiên cứu này đến nghiên cứu khác cho thấy không có gì thay đổi: hai năm sau cuộc phẫu thuật, hơn 90% bệnh nhân vẫn chưa hề thay đổi lối sống của mình.

Dù rủi ro trong những cuộc đàm phán hằng ngày của bạn với đứa con mình, với sếp hay khách hàng thường không cao như các cuộc đàm phán con tin (hoặc các vấn đề sức khỏe) thì môi trường tâm lý đều rất cần thiết, không chỉ đối với sự tuân thủ tạm thời ở hiện tại mà còn ở sự thay đổi cấp độ trực giác thực tế.

Nếu bạn thành công trong việc đưa một ai bước tiếp lên một nấc trong Thang thay đổi hành vi, nỗ lực từng bước đã sinh ra sự tin cậy hơn và kết nối hơn, và đến một thời điểm quan trọng khi sự quý mến tích cực đã được hình thành vô điều kiện, bạn đã có thể bắt đầu gây ảnh hưởng.

Sau nhiều năm tinh chỉnh Mô hình BCSM và các chiến thuật của nó, tôi đã có thể chỉ dẫn bất kỳ ai cách đạt đến thời điểm quan trọng ấy. Nhưng cũng như các bác sĩ chuyên khoa tim mạch, hay như đội quân sinh viên tốt nghiệp từ các trường đại học ở Boston sớm bị ảnh hưởng mạnh mẽ từ cuốn sách nổi tiếng nhất thế giới về đàm phán Thương lượng không nhân nhượng, cuối cùng đã phát hiện rằng, xác suất cao là bạn chưa đạt đến điểm ấy khi những gì bạn nghe được là từ “Vâng”.

Và bạn sẽ sớm tìm hiểu được rằng, hai từ ngọt ngào nhất

trong bất kỳ cuộc đàm phán nào, thực ra là: “Đúng vậy”.

**ĐEM LẠI SỰ THẤU HIỂU NHẸ NHÀNG**

Tôi là một sự lựa chọn tất yếu cho vụ Schilling. Tôi đã có một thời gian sống tại Philippines và có nhiều kinh nghiệm về khủng bố từ những ngày làm việc trong Lực lượng Đặc nhiệm phối hợp chống khủng bố (JTTF) tại New York.

Vài ngày sau khi Schilling bị bắt làm con tin, tôi và cộng sự Chuck Regini bay đến Manila để tiến hành cuộc đàm phán. Cùng với Jim Nixon, nhân viên cấp cao nhất FBI tại Manila, chúng tôi hội ý với các sĩ quan quân đội cấp cao Philippines. Họ đồng ý để chúng tôi chủ trì cuộc đàm phán. Và chúng tôi chính thức triển khai công việc. Một người trong số chúng tôi chịu trách nhiệm vạch ra chiến lược đàm phán cho FBI và kéo theo là cho Chính phủ Mỹ. Trách nhiệm rơi vào tôi. Với sự hỗ trợ của các đồng nghiệp, công việc của tôi là đưa ra chiến lược, xin phép được thông qua và triển khai.

Kết quả của vụ Schilling đã đưa tôi trở thành đàm phán viên chính trong các vụ bắt cóc quốc tế của FBI.

* * *

Đối thủ chính của chúng tôi là Abu Sabaya, tay lãnh đạo phiến quân, kẻ đích thân đàm phán đòi tiền chuộc Schilling. Sabaya là một chiến binh kỳ cựu của phong trào phiến loạn với một quá khứ hung tợn. Hắn như bước ra trực tiếp từ phim ảnh, một tay sát nhân khủng bố tâm thần. Hắn có lịch sử hãm hiếp, giết chóc và chặt đầu xử tử. Hắn thích lưu lại những chiến công

đổ máu của mình thành phim và gửi chúng đến giới truyền thông Philippines.

Sabaya luôn đeo kính râm, trùm khăn rằn, mặc áo thun đen và quần rằn ri. Hắn nghĩ chúng khiến hắn trở thành một hình tượng bảnh bao hơn. Nếu bạn tìm được một bức hình chụp những tên khủng bố Abu Sayyaf trong giai đoạn này, bạn sẽ luôn thấy một gã đeo kính râm. Đó là Sabaya.

Sabaya vô cùng yêu giới truyền thông. Hắn có đường dây gọi nhanh các phóng viên Philippines. Họ sẽ gọi và hỏi hắn những câu hỏi bằng tiếng Tagalog, tiếng mẹ đẻ của hắn. Hắn sẽ trả lời bằng tiếng Anh vì muốn cả thế giới nghe được giọng mình trên CNN. “Họ nên làm một bộ phim về tôi,” hắn nói với các phóng viên.

Trong mắt tôi, Sabaya là một tay kinh doanh máu lạnh với sĩ diện to bằng cả bang Texas. Một con cá mập thực sự. Sabaya biết mình đang trong cuộc chơi hàng hóa. Với Jeffrey Schilling, hắn đang có một món hàng giá trị. Hắn có thể thu được bao nhiêu tiền từ nó? Hắn sẽ tìm ra, và tôi dự định đó sẽ là một bất ngờ hắn không thích. Là một đặc vụ FBI, tôi muốn thả tự do cho con tin và đưa tên tội phạm ra trước công lý.

Một khía cạnh chủ chốt trong bất kỳ cuộc đàm phán nào là tìm hiểu xem đối phương đã đi đến vị thế hiện tại của họ bằng cách nào. Sabaya đưa ra con số 10 triệu đô-la tiền chuộc dựa trên một tính toán kinh doanh.

Trước tiên, Mỹ đã từng đưa ra lời đề nghị 5 triệu đô-la để đổi lấy thông tin hữu ích cho việc bắt giữ bất kỳ kẻ trốn chạy

nào còn sót lại từ cuộc đánh bom Trung tâm Thương mại Thế giới năm 1993.

Sabaya lý luận rằng nếu Mỹ trả 5 triệu đô-la để bắt giữ những gã mà họ không ưa, họ sẽ trả hơn rất nhiều để nhận lại một công dân.

Thứ hai, bè phái đối lập Abu Sayyaf vừa cho biết chúng được trả 20 triệu đô-la để đổi lấy sáu người Tây Âu mà chúng bắt giữ. Muammar Gaddafi, lãnh đạo cứng rắn của Libya, đã gán món tiền phải trả này như một sự "viện trợ phát triển". Gaddafi đã dùng cái gọi là "viện trợ phát triển" ngớ ngẩn này và một lượng lớn tiền giả để làm tiền chuộc nhằm làm bẽ mặt chính phủ các nước phương Tây, đồng thời công khai lấy món tiền chuộc đó cho các nhóm mà hắn ủng hộ. Tôi chắc chắn rằng hắn đã cười không ngớt về màn trình diễn ấy cho đến ngày nhắm mắt xuôi tay.

Dù gì thì cái giá cũng đã định. Sabaya tính toán và thấy Schilling trị giá 10 triệu đô-la. Vấn đề là Jeff Schilling sinh ra trong một gia đình thuộc tầng lớp lao động. Mẹ anh chỉ xoay được đến 10.000 đô-la là cùng. Chính phủ Mỹ cũng không định bỏ ra một đồng nào. Nhưng chúng tôi cũng được phép thực hiện giao dịch nếu tình huống được vận hành theo phương pháp "giả mạo".

Nếu chúng tôi có thể kéo Sabaya vào tình huống thương lượng ra giá – trả giá, chúng tôi đã có sẵn một hệ thống thương lượng luôn hiệu quả. Chúng tôi có thể đánh gục hắn xuống nơi nào chúng tôi muốn, trả tự do con tin, và gài "bẫy".

***

Sabaya không dao động trong nhiều tháng. Hắn lập luận rằng Hồi giáo ở Philippines đã chịu đựng áp bức trong 500 năm qua, kể từ khi những người truyền giáo Tây Ban Nha đem Công giáo đến Philippines vào thế kỷ XVI. Hắn dẫn ra những hành động tàn bạo đã áp đặt lên tổ tiên Hồi giáo của mình. Hắn giải thích vì sao Abu Sayyaf muốn thiết lập một bang Hồi giáo ở miền Nam Philippines. Quyền đánh bắt cá bị xâm phạm. Bạn có thể tự kể tiếp, hắn suy diễn và sử dụng chúng.

Sabaya muốn 10 triệu đô-la vì những tổn thất của chiến tranh – không phải tiền chuộc, mà là phí tổn chiến tranh. Hắn chắc chắn về yêu cầu của mình và không để chúng tôi bước vào hệ thống ra giá – trả giá mà chúng tôi định sử dụng để chống lại hắn.

Và thi thoảng, hắn chen vào những lời đe dọa rằng hắn đang tra tấn Jeff Schilling.

Sabaya đàm phán trực tiếp với Benjie, một sĩ quan quân đội Philippines. Họ nói chuyện bằng tiếng Tagalog. Chúng tôi rà soát trên bản ghi được dịch sang tiếng Anh và dùng chúng để tư vấn cho Benjie. Tôi luôn túc trực ở Manila để theo dõi cuộc nói chuyện và quá trình thực hiện chiến lược. Tôi hướng dẫn Benjie hỏi hắn rằng Schilling có liên quan gì đến 500 năm đổ máu giữa Hồi giáo và người Philippines. Anh bảo Sabaya rằng 10 triệu đô-la là không thể.

Bất kể chúng tôi dùng cách tiếp cận nào để "lý do" với Sabaya rằng Schilling không liên quan gì đến "phí tổn chiến

tranh", mọi lời nói đều như nước đổ đầu vịt.

Dấu ấn "Đúng vậy" đầu tiên thực sự đến khi tôi đàm phán với Benjie. Anh ta là một người yêu nước và một anh hùng thực thụ của Philippines. Anh lãnh đạo Lực lượng Hành động đặc biệt của Cảnh sát Quốc gia Philippines và đồng thời phối hợp với lực lượng cứu hỏa. Đã nhiều lần, Benjie và người của mình được giao nhiệm vụ giải cứu con tin, và họ đã đạt những thành tích xuất sắc. Đội của anh đang lo sợ một cách chính đáng. Họ hiếm khi đụng đến còng tay.

Benjie muốn dùng từ ngữ thẳng thừng và trò chuyện trực tiếp với Sabaya, không vòng vo. Chúng tôi muốn đưa Sabaya vào một cuộc đối thoại để khám phá ra điều đã thúc đẩy hắn làm vậy. Chúng tôi thực sự muốn thiết lập mối quan hệ với hắn. Và với Benjie, điều này thật ghê tởm.

Benjie nói với chúng tôi rằng anh cần nghỉ ngơi. Chúng tôi đã bắt anh làm việc gần như 24 giờ mỗi ngày, một tuần bảy ngày trong nhiều tuần. Anh muốn dành chút thời gian cho gia đình trên vùng núi phía bắc Manila. Chúng tôi đồng ý, nhưng chỉ với điều kiện chúng tôi được đi cùng anh và dành vài giờ vào cả thứ Bảy và Chủ nhật để vạch ra chiến lược đàm phán.

Buổi tối thứ Bảy đó, chúng tôi ngồi trong thư viện ở dinh thự của Đại sứ quán Hoa Kỳ, bàn về chiến lược. Khi tôi giải thích cho Benjie về giá trị của việc thiết lập một mối quan hệ dựa trên mối quan hệ làm việc, kể cả với một đối thủ sừng sỏ như Sabaya, tôi có thể thấy nét giận dữ trên khuôn mặt anh. Tôi nhận ra là mình cần phải đàm phán với Benjie.

“Anh ghét Sabaya phải không?” Tôi nói, phủ đầu với việc gán mác.

Benjie trút lên tôi. “Tôi nói cho anh biết, tôi GHÉT hắn!” Anh nói. “Hắn giết người và cưỡng hiếp. Hắn xuất hiện trên sóng radio của chúng tôi, khi chúng tôi đang rót đạn súng cối vào vị trí của hắn, và hắn nói ‘tiếng đạn súng cối thật khiến tôi sung sướng.’ Một ngày nọ, tôi nghe thấy giọng hắn trên sóng radio, hắn đang đứng trên xác một người của tôi, và ăn mừng.”

Sự tuôn trào của Benjie tương đương với “Đúng vậy”. Khi anh thừa nhận cơn thịnh nộ của mình, tôi thấy anh kiểm soát được nó và bình tĩnh trở lại. Mặc dù cho đến thời điểm ấy, anh vẫn đang thể hiện rất tốt, nhưng kể từ đó trở đi, anh mới thực sự là một ngôi sao sáng. Anh xuất chúng trở thành một đàm phán viên thực sự tài năng.

“Cuộc đàm phán” này giữa tôi và Benjie không khác gì các cuộc đàm phán giữa những người đồng nghiệp bất đồng quan điểm về một chiến lược nào đó. Trước khi thuyết phục họ những gì bạn muốn đạt được, bạn phải nói điều gì đó để khiến họ nói ra “Đúng vậy”.

Thời khắc trọng đại “Đúng vậy” thường không xảy đến vào giai đoạn đầu của đàm phán. Với đối phương, nó xuất hiện một cách vô hình, và họ sẽ ủng hộ những điều bạn nói. Với họ, đó là một sự thấu hiểu nhẹ nhàng.

### KÍCH THÍCH “ĐÚNG VẬY” BẰNG SỰ TÓM TẮT

Sau bốn tháng đàm phán, Sabaya vẫn không bị lay chuyển. Tôi quyết định đã đến lúc bấm nút khởi động lại.

Benjie đã xuất sắc nới rộng được cuộc đối thoại, có những lúc Sabaya phải suy đi tính lại cả giờ đồng hồ trước khi gọi lại cho Benjie, nghĩ cách để có được điều hắn muốn. Hắn sẽ gọi và nói: "Cho tôi biết, có hay không! Chỉ có hay không!"

Chúng tôi phải đưa Sabaya ra khỏi chủ đề phí tổn chiến tranh vớ vẩn. Dù chúng tôi đã thử đủ các kiểu: đặt câu hỏi, lập luận hay lý do gì với hắn, hắn đều không bỏ qua. Mối đe dọa lên Schilling đến rồi đi. Chúng tôi thuyết phục được hắn từng đợt.

Tôi quyết định nếu muốn vượt qua được giai đoạn này, chúng tôi cần định vị lại Sabaya bằng chính lời nói của hắn để gỡ bỏ rào cản. Chúng tôi cần khiến hắn nói ra "Đúng vậy". Tại thời điểm đó, tôi không chắc kết quả gì sẽ xảy đến với chúng tôi. Tôi chỉ biết mình cần tin tưởng vào quy trình.

Tôi viết một văn bản dài hai trang hướng dẫn Benjie cách thay đổi tình thế. Chúng tôi sẽ sử dụng gần như tất cả các chiến thuật trong kho vũ khí lắng nghe chủ động:

1. Tạm ngừng một cách hiệu quả: Sự im lặng rất quyền lực. Chúng tôi bảo Benjie dùng cách này để nhấn mạnh, để khuyến khích Sabaya tiếp tục nói cho đến khi, rốt cuộc, như khi đã dọn sạch được vũng lầy, cảm xúc lẫn trong cuộc đối thoại không còn nữa.

2. Khuyến khích tối thiểu: Ngoài sự im lặng, chúng tôi hướng dẫn sử dụng những cụm từ đơn giản, chẳng hạn "Vâng", "OK", "Ừm-hừm" hoặc "Vậy à" để thể hiện một cách hiệu quả rằng lúc này Benjie hoàn toàn tập trung vào Sabaya và tất cả những gì hắn nói.

3. Lặp: Thay vì tranh luận với Sabaya và cố tách Schilling ra khỏi "phí tổn chiến tranh", tốt hơn hết, Benjie nên lắng nghe và lặp lại những gì Sabaya nói.

4. Gán mác: Benjie sẽ đưa ra một cái tên cho cảm xúc của Sabaya và cho hắn thấy mình đang cảm nhận gì. "Tất cả những chuyện này là một sự bất công đầy bi thương, giờ thì tôi đã hiểu vì sao anh lại giận dữ vậy."

5. Diễn giải: Benjie nên lặp lại những gì Sabaya nói bằng chính từ ngữ của Benjie. Chúng tôi giải thích, điều này sẽ cho hắn thấy rõ ràng anh thực sự hiểu hắn chứ không chỉ sao chép lại những lo ngại của hắn.

6. Tóm tắt: Một tóm tắt tốt là sự kết hợp giữa diễn giải ý nghĩa những gì đã được nói với sự nhìn nhận cảm xúc nằm bên dưới ý nghĩa ấy (diễn giải + gán mác = tóm tắt). Chúng tôi bảo Benjie rằng anh nên lắng nghe và lặp lại "thế giới theo quan điểm của Abu Sabaya". Hắn cần được tóm gọn một cách đầy đủ và trọn vẹn tất cả những điều vớ vẩn hắn đã suy diễn về phí tổn chiến tranh, quyền đánh bắt và 500 năm bị đàn áp. Và khi anh làm được điều ấy một cách đầy đủ và trọn vẹn, khả năng phản hồi duy nhất cho Sabaya, và bất kỳ ai đối mặt với một sự tóm tắt tốt, sẽ là "Đúng vậy".

Hai ngày sau, Sabaya gọi điện thoại cho Benjie. Sabaya nói. Benjie lắng nghe. Khi anh nói, anh làm theo kịch bản của tôi: anh tỏ lòng trắc ẩn với hoàn cảnh khó khăn của phiến quân. Lặp lại, khuyến khích, gán mác, từng chiến thuật được thực hiện mạch lạc và lũy tiến để xoa dịu Sabaya rồi bắt đầu xoay chuyển góc nhìn của hắn. Sau cùng, Benjie lặp lại những điều

Sabaya nói bằng từ ngữ của mình và những cảm xúc kèm theo phiên bản ấy.

Sabaya im lặng trong gần một phút. Sau cùng, hắn nói.

“Đúng vậy,” hắn nói.

Chúng tôi kết thúc cuộc gọi.

Yêu cầu về “phí tổn chiến tranh” vừa biến mất. Từ thời điểm đó trở đi, Sabaya không đề cập đến tiền lần nào nữa. Hắn cũng không đòi một đồng để thả Jeffrey Schilling. Cuối cùng, hắn không còn quan tâm đến việc nắm giữ chàng trai trẻ California này nữa, hắn không còn đề phòng. Schilling thoát khỏi trại, biệt đội Philippines đột kích và giải cứu anh. Anh đã an toàn quay trở về với gia đình tại California.

Hai tuần sau khi Jeff Schilling được giải thoát, Sabaya gọi cho Benjie:

“Anh đã được thăng chức chưa?” Hắn ta hỏi. “Nếu chưa, anh lẽ ra phải được.”

“Tại sao?” Benjie hỏi.

“Tôi đã định làm Jeffrey bị thương,” Sabaya nói. “Tôi không biết anh đã làm gì để giữ tôi không làm vậy, nhưng dù là gì đi nữa, nó đã hiệu quả.”

Vào tháng 6 năm 2002, Sabaya bị giết trong một cuộc đấu súng với quân đội Philippines.

***

Trong những cuộc đàm phán căng thẳng giành giật mạng sống con người, tôi đã không đánh giá cao giá trị của hai từ "Đúng vậy". Nhưng khi đọc lại bản ghi chép và cấu trúc lại diễn biến cuộc đàm phán, tôi nhận ra Sabaya đã biến chuyển sau khi thốt ra hai từ ấy. Benjie đã sử dụng những kỹ thuật nền tảng chúng tôi phát triển trong nhiều năm. Anh đã phản ánh được tầm nhìn của Sabaya. Anh đã lùi một bước thay vì đối đầu. Anh đã để cho Sabaya tự do nói chuyện và nói hết suy nghĩ của hắn về vụ việc.

"Đúng vậy" là tín hiệu cho thấy cuộc đàm phán có thể thoát khỏi bế tắc. Nó giúp phá vỡ bức tường cản trở sự tiến triển. Nó đem lại một điểm nhận thức với đối phương khi họ thực sự đồng ý về một vấn đề mà không có cảm giác nhượng bộ.

Nó là một chiến thắng thầm lặng.

* * *

Khi nói "Đúng vậy", đối phương cảm thấy mình đang kiểm soát những gì bạn vừa nói và thốt ra chúng chính xác theo chủ ý của mình. Họ ủng hộ điều đó.

"Đúng vậy" cho phép chúng tôi vẽ ra cuộc nói chuyện của mình và chuyển hướng Sabaya khỏi việc làm hại Schilling. Và nó đã cho biệt đội Philippines thời gian chuẩn bị cho cuộc giải cứu.

Trong đàm phán con tin, chúng tôi không bao giờ cố gắng nhận được câu trả lời "Vâng" như một điểm kết thúc. Chúng tôi biết "Vâng" sẽ chẳng là gì nếu không có "Làm sao". Và khi áp dụng các chiến thuật đàm phán con tin vào trong kinh doanh,

chúng tôi nhận thấy "Đúng vậy" thường đem lại kết quả tốt đẹp nhất.

## "ĐÚNG VẬY" LÀ RẤT TUYỆT, NHƯNG "ANH ĐÚNG" LẠI KHÔNG THAY ĐỔI ĐƯỢC GÌ

Nhắm đến "Đúng vậy" là một chiến lược thành công trong tất cả các cuộc đàm phán. Nhưng nếu bạn nghe thấy "Anh đúng", đó là một thảm họa.

Lấy ví dụ con trai tôi – Brandon, và tiến trình trở thành cầu thủ bóng bầu dục. Nó đã chơi ở vị trí tấn công và phòng ngự trong suốt thời trung học. Cao 1,9m và nặng 113kg, thằng bé to khổng lồ. Nó thích hạ đo ván tất cả các cầu thủ của đội đối phương ở trên sân.

Đã từng chơi ở vị trí giao bóng, tôi không thực sự đánh giá cao sự trâu bò của một cầu thủ húc. Những cầu thủ húc như những chú dê núi. Họ chúc đầu xuống và húc đồ vật. Điều đó làm họ vui.

Tại trường dự bị Đại học St. Thomas More ở Connecticut, huấn luyện viên của Brandon chuyển thằng bé sang vị trí hộ vệ, và vai trò của nó đột ngột chuyển từ húc mọi thứ nó thấy sang tránh né các cầu thủ khác đang cố gắng bao vây mình. Lẽ ra nó phải tránh xa các cuộc bao vây – hoặc không, phải lắt léo lách qua – để có được bóng. Nhưng Brandon vẫn tiếp tục đâm đầu trực diện vào đối phương, điều liên tục cản trở nó có bóng. Huấn luyện viên nài nỉ thằng bé tránh né những tay cản đường ấy, nhưng Brandon không thay đổi được. Nó thích đâm bổ vào. Làm ngã đối phương sõng soài là niềm tự hào của nó.

Cả huấn luyện viên lẫn tôi đều cố gắng giải thích cho nó. Và mỗi lần như vậy, chúng tôi lại nhận được câu trả lời tệ nhất có thể – "Ông đúng". Nó đồng ý, trên lý thuyết, nhưng nó không làm chủ kết luận ấy. Sau đó, nó quay về ngay với hành vi chúng tôi muốn nó dừng lại. Thằng bé sẽ lại lao vào các cầu thủ cản đường và khiến mình bị loại khỏi trận đấu.

Tại sao "Anh đúng" là câu trả lời tệ nhất?

Hãy xem xét điều sau: Mỗi khi có ai đó làm phiền bạn, và họ cứ tiếp tục, họ cũng không nghe bất kỳ điều gì bạn nói, bạn sẽ phải nói gì để khiến họ im lặng và bỏ đi? "Anh đúng."

Luôn luôn hiệu quả. Nói với người khác "Anh đúng", họ sẽ nở một nụ cười trên môi và để bạn yên trong ít nhất 24 giờ đồng hồ. Nhưng bạn lại không đồng ý với quan điểm của họ. Bạn đã dùng "Anh đúng" chỉ để họ không làm phiền bạn.

Tôi đang có cùng hoàn cảnh ấy với Brandon. Nó không nghe và không ủng hộ yêu cầu của tôi. Tôi nói gì để khiến đứa trẻ này hiểu? Làm sao để tôi có thể tiếp cận được Brandon và giúp nó thay đổi hành vi của mình?

Tôi nghĩ lại tình huống với Benjie và Sabaya. Tôi gặp riêng Brandon trước một trận đấu quan trọng. Tôi đã suy tính tìm cách để nghe được hai từ quan trọng "Đúng vậy".

"Dường như con nghĩ luồn lách vượt qua chướng ngại vật là không đàn ông," tôi nói với nó. "Con nghĩ né tránh những người đang cố đâm vào mình là hèn nhát."

Brandon nhìn chằm chằm vào tôi và ngừng lại. "Đúng vậy," nó nói.

Với những từ này, Brandon đồng ý với một thực tế khiến nó không thay đổi. Một khi thằng bé đã hiểu vì sao mình luôn cố hạ gục bất kỳ đối thủ nào gây cản trở, nó thay đổi hành vi của mình. Nó bắt đầu né tránh các tay cản đường và trở thành một hộ vệ xuất sắc.

Với Brandon trên sân cản đường và là một hộ vệ ngôi sao, đội trường St. Thomas đã chiến thắng tất cả các trận.

**SỬ DỤNG "ĐÚNG VẬY" ĐỂ BÁN HÀNG**

Câu trả lời "Đúng vậy" đã mang lại lợi ích cho một học viên của tôi trong công việc đại diện bán hàng của một công ty dược lớn.

Cô đang cố gắng bán một sản phẩm mới cho một vị bác sĩ quen sử dụng loại dược phẩm tương tự. Anh là khách hàng lớn nhất sử dụng loại dược phẩm này trong ngành. Thương vụ này rất quan trọng đối với sự thành công của cô.

Trong cuộc hẹn đầu tiên, vị bác sĩ đã khước từ sản phẩm của cô. Anh cho rằng nó không tốt hơn loại anh vẫn đang sử dụng. Anh không thân thiện. Anh cũng không muốn nghe quan điểm của cô. Khi cô trình bày những điểm mạnh của sản phẩm, anh cắt ngang và gạt phắt chúng.

Để chuẩn bị cho thương vụ, cô tìm kiếm càng nhiều thông tin về vị bác sĩ càng tốt. Cô tìm hiểu được anh là một người rất tâm huyết trong công việc chữa trị cho bệnh nhân. Trong mắt anh, mỗi bệnh nhân đều rất đặc biệt. Kết quả quan trọng nhất đối với anh là tăng cường sự bình tĩnh và yên tâm của họ. Làm

cách nào để cô ứng dụng được sự thấu hiểu của mình về nhu cầu, mong đợi và tâm huyết của vị bác sĩ để thành công?

Vào lần gặp mặt tiếp theo, vị bác sĩ hỏi cô muốn bàn luận về loại dược phẩm nào. Thay vì chào hàng những lợi ích của sản phẩm, cô trò chuyện về bản thân và công việc của anh.

"Bác sĩ," cô nói, "lần trước khi tôi ở đây và chúng ta trò chuyện về các bệnh nhân của anh trong tình trạng này, tôi nhớ mình đã nghĩ dường như anh rất tâm huyết khi chữa trị cho họ, và anh đã làm việc cật lực để tùy chỉnh cách chữa trị riêng cho từng bệnh nhân."

Anh nhìn vào mắt cô như thể anh mới gặp cô lần đầu.

"Đúng vậy," anh nói. "Tôi thực sự thấy mình như đang chữa trị cho một bệnh dịch mà những bác sĩ khác không để ý đến – điều này có nghĩa là còn rất nhiều bệnh nhân đang không được điều trị đầy đủ."

Cô nói với anh rằng dường như anh có sự thấu hiểu rất sâu sắc về cách chữa trị cho những bệnh nhân này, đặc biệt vì một vài người trong số họ không phản ứng với các loại thuốc thông thường. Hai người nói về những thách thức cụ thể mà anh đang gặp phải trong việc chữa trị cho bệnh nhân. Anh đưa ra cho cô các ví dụ.

Khi anh kết thúc, cô tóm tắt những gì anh đã nói, đặc biệt là những phức tạp và rắc rối trong điều trị.

"Dường như anh tùy chỉnh các cách chữa trị và đơn thuốc riêng cho từng bệnh nhân," cô nói.

“Đúng vậy,” anh trả lời.

Đó là một đột phá cô mong đợi đạt được. Vị bác sĩ đã rất đa nghi và lạnh lùng. Nhưng khi cô nhận ra được tâm huyết của anh với các bệnh nhân – sử dụng việc tóm tắt – bức tường ấy đã mất dần. Anh đã cởi bỏ lớp phòng vệ, và cô có thể chiếm được lòng tin của anh. Thay vì mời chào sản phẩm, cô để anh mô tả cách điều trị và quy trình của anh. Bằng cách ấy, cô biết được loại thuốc của mình phù hợp với thực tiễn của anh đến đâu. Tiếp theo, cô sắp xếp lại những gì anh đã nói về các thách thức trong thực tiễn của anh và phản ánh chúng trở lại với anh.

Một khi vị bác sĩ đã có dấu hiệu tin tưởng và hòa hợp vào mối quan hệ, cô có thể giới thiệu các điểm mạnh của sản phẩm và mô tả chính xác nó có thể giúp anh đạt được kết quả mong đợi cho bệnh nhân như thế nào. Anh lắng nghe một cách chăm chú.

“Có thể nó hoàn hảo để điều trị cho những bệnh nhân không phù hợp với loại thuốc tôi đang kê toa,” anh nói với cô. “Để tôi thử loại thuốc này của cô xem sao.”

Cô đã bán hàng thành công.

DÙNG “ĐÚNG VẬY” ĐỂ THÀNH CÔNG TRONG SỰ NGHIỆP Một trong những học viên người Hàn Quốc của tôi đã đạt được câu trả lời “Đúng vậy” trong cuộc đàm phán với vị sếp cũ của anh cho một công việc mới.

Quay trở về Seoul sau khi có được bằng MBA, anh muốn làm việc cho bộ phận hàng điện tử tiêu dùng của công ty mình thay vì bộ phận bán dẫn mà anh đã làm việc trước đó. Anh là

một chuyên viên nhân sự. Theo quy tắc của công ty, anh biết mình phải tiếp tục làm việc ở bộ phận trước đó trừ khi anh được sự chấp thuận của vị sếp cũ. Anh đã có hai lời mời làm việc từ bộ phận hàng tiêu dùng. Anh gọi điện cho vị sếp cũ từ Mỹ.

"Anh cần từ chối lời mời ấy và tìm lấy vị trí của mình tại bộ phận bán dẫn này," vị sếp cũ nói.

Anh chàng học viên của tôi thất vọng cúp máy. Nếu anh muốn thăng tiến trong công ty, anh phải nghe lời cấp trên trước đây của mình. Anh phải từ chối hai lời mời và sẵn sàng trở lại với bộ phận bán dẫn.

Sau đó, anh liên lạc với người bạn của mình – hiện là quản lý cấp cao trong bộ phận nhân sự để kiểm tra lại các quy định của công ty. Anh phát hiện không có quy định buộc anh phải ở lại bộ phận bán dẫn, nhưng anh cần sự ủng hộ của sếp cũ để chuyển vị trí.

Anh gọi cho vị sếp cũ lần nữa. Lần này, anh đặt những câu hỏi để nhẹ nhàng thuyết phục ông ta một cách chậm rãi.

"Có lý do gì mà ông muốn tôi đến trụ sở chính bộ phận bán dẫn?" Anh hỏi.

"Đó là vị trí tốt nhất cho anh," vị sếp cũ nói.

"Vị trí tốt nhất?" Anh hỏi. "Dường như không có quy định nào buộc tôi phải tiếp tục công việc ở bộ phận bán dẫn," anh nói.

"Hừm," vị sếp cũ nói. "Tôi không nghĩ là có."

“Vậy ông có thể vui lòng cho tôi biết điều gì khiến ông quyết định tôi nên tiếp tục làm việc ở trụ sở chính bộ phận bán dẫn không?” Anh hỏi.

Vị sếp cũ nói ông ta cần một người giúp mình mở rộng quan hệ tại trụ sở chính giữa bộ phận bán dẫn và bộ phận hàng tiêu dùng.

“Như vậy nghĩa là ông có thể chấp thuận vị trí mới của tôi dù ở bộ phận nào, chỉ cần tôi làm tại trụ sở chính và có thể giúp ông kết nối tốt hơn với các quản lý cấp cao.”

“Đúng vậy,” ông ta nói. “Tôi phải thừa nhận mình cần đến sự trợ giúp của anh tại trụ sở chính.”

Anh chàng học viên của tôi nhận ra mình đã đạt được một sự đột phá. Vị sếp cũ không chỉ thốt ra những từ ngọt ngào – “Đúng vậy” – mà ông ta còn bày tỏ động cơ thực sự của mình – ông ta cần một đồng minh ở trụ sở chính.

“Ông còn cần sự trợ giúp nào khác nữa không?” Anh hỏi.

“Để tôi nói anh nghe tất cả,” vị sếp cũ trả lời. Hóa ra, cấp trên trước đây của anh đang được cất nhắc để thăng chức lên vị trí phó tổng giám đốc trong hai năm nữa. Ông ta vô cùng mong mỏi được lên vị trí ấy. Ông ta cần một người ở trụ sở chính để có thể vận động hành lang vị CEO của công ty.

“Tôi có thể giúp ông bằng mọi cách,” anh chàng học viên nói. “Tôi có thể giúp ông mở rộng quan hệ và vẫn có thể nói tốt về ông với CEO ngay cả khi tôi làm việc ở bộ phận hàng tiêu dùng tại trụ sở chính, đúng không?”

“Đúng vậy,” ông ta nói. “Nếu anh có lời đề nghị từ bộ phận hàng tiêu dùng, tôi sẽ chấp thuận.”

Chính nó! Bằng cách đặt ra các câu hỏi để hướng ông ta trả lời “Đúng vậy”, anh chàng học viên của tôi đã đạt được mục tiêu của mình. Anh cũng đã khiến vị sếp bày tỏ được hai con “Thiên Nga Đen”, những diễn biến quan trọng nằm bên dưới không được nói ra của một cuộc đàm phán (tìm hiểu chi tiết hơn ở Chương 10):

- Sếp của anh cần một người giúp ông ta mở rộng mối quan hệ ở trụ sở chính.

- Sếp của anh đang được cất nhắc để thăng chức và cần một người có thể nói tốt về ông ta trước CEO.

Chàng học viên của tôi đã đạt được công việc mình mong muốn ở bộ phận điện tử tiêu dùng. Và anh đang nói tốt về vị sếp trước của mình.

“Tôi thực sự bất ngờ,” anh ấy viết cho tôi trong một bức e-mail. “Trong nền văn hóa này, thực sự không thể nào có thể biết được những gì cấp trên suy nghĩ.”

***

Tôi có rất nhiều cơ hội để du lịch khắp đất nước và nói chuyện với các vị lãnh đạo doanh nghiệp, trong cả những cuộc đối thoại chính thức lẫn ở những buổi tư vấn riêng tư. Tôi giúp họ giải trí bằng những câu chuyện chiến tranh, sau đó, tôi mô tả về những kỹ năng đàm phán cơ bản. Tôi luôn truyền đạt thêm một vài kỹ thuật. Và đạt được câu trả lời “Đúng vậy” là một kỹ thuật chủ đạo.

Sau bài thuyết trình ở L.A., một trong những người tham dự – Emily, đã gửi cho tôi một bức e-mail:

"Chào Chris, tôi thấy mình buộc phải kể với anh rằng tôi vừa áp dụng thử kỹ thuật 'Đúng vậy' trong một cuộc đàm phán về giá với một khách hàng mới tiềm năng. Và, tôi đã đạt được điều tôi muốn. Tôi rất phấn khởi!

Trước đây, tôi có lẽ đã phải chấp nhận mức giá đề xuất "trung bình" (nằm giữa mức giá tôi đề xuất ban đầu và mức giá cô ta trả ban đầu). Thay vào đó, tôi tin mình đã đánh giá chính xác động cơ của cô ta, trình bày cho cô ta những kết luận chính xác để đạt được câu trả lời 'Đúng vậy' (trong suy nghĩ của cô ta)... và sau đó, cô ta đã đề xuất phương án tôi mong muốn và hỏi liệu tôi có đồng ý không. Và dĩ nhiên, tôi đồng ý.

Cảm ơn anh!

Emily

Và tôi nghĩ thầm: "Đúng vậy."

**BÀI HỌC CHỦ ĐẠO**

"Đồng sàng dị mộng" là một câu nói cổ Trung Quốc diễn tả một mối quan hệ thân mật (trong hôn nhân hay trong kinh doanh) mà không có những giao tiếp cần thiết để duy trì nó.

Đó cũng là công thức của những cuộc hôn nhân tồi tệ và những cuộc đàm phán tồi tệ.

Mỗi bên có những nhóm mục đích riêng, mục tiêu và động cơ riêng, và sự thật là các cuộc đối thoại tế nhị – những lời xã

giao bôi trơn "Vâng", "Anh đúng" – không phải là đại diện cho sự thấu hiểu thực sự giữa bạn với đối tác.

Sức mạnh của việc đạt đến sự thấu hiểu ấy, thay vì những từ "Vâng" đơn giản, là một phát hiện trong nghệ thuật đàm phán. Khoảnh khắc bạn thuyết phục được một người bạn thực sự hiểu ước mơ và cảm giác của cô ta (và cả thế giới cô ta đang sống), thay đổi về tinh thần và hành vi sẽ trở nên khả thi, đồng thời là nền tảng cho một sự đột phá đã hiện ra trước mắt.

Hãy sử dụng những bài học sau đây để thiết lập được nền tảng ấy:

• Tạo ra sự công nhận tích cực vô điều kiện để mở cánh cửa giúp thay đổi suy nghĩ và hành vi. Con người luôn có sự thôi thúc bên trong hướng đến các hành vi mang tính xây dựng về mặt xã hội. Một người càng cảm thấy được thấu hiểu và được khẳng định tích cực trong sự thấu hiểu đó, thì động lực thôi thúc các hành vi mang tính xây dựng sẽ càng mạnh mẽ.

• Bỏ thói quen bị cám dỗ bởi việc khiến người khác phải nói "Vâng". Bị dồn ép để nói "Vâng" sẽ khiến người khác trở nên phòng thủ. Vì quá khao khát được nghe thấy từ "Vâng" nên chúng ta đã mù quáng trước sự phòng thủ mà chúng ta có thể tự cảm nhận khi ai đó dồn ép chúng ta phải nói ra.

• "Đúng vậy" tốt hơn "Vâng". Nỗ lực vì nó. Đạt được "Đúng vậy" trong một cuộc đàm phán sẽ tạo ra đột phá.

• Sử dụng việc tóm tắt để kích thích câu "Đúng vậy". Các điểm chính trong một tóm tắt tốt là sự gán mác kết hợp với

việc sắp xếp lại từ ngữ. Xác định, diễn giải lại, và khẳng định về mặt cảm xúc “thế giới đối với…”

# *Chương 5*

# BẬC THẦY NÓI “KHÔNG”

Hãy để tôi vẽ ra một tình huống mà tất cả chúng ta hẳn đều đã trải qua. Bạn đang ở nhà, ngay trước bữa tối, và chuông điện thoại reo. Không ngạc nhiên, đó là cuộc điện thoại của nhân viên tiếp thị. Anh ta muốn bán gói thuê bao tạp chí, máy lọc nước, thịt bò Argentina đông lạnh – mà thật ra, là gì cũng không quan trọng vì kịch bản luôn giống hệt nhau. Sau khi đã phát âm sai tên bạn và bước vào những lời xã giao giả tạo, anh ta bắt đầu bài chào bán.

Bài tiếp thị tiếp theo đó là một biểu đồ được thiết kế theo kịch bản nhằm cắt đứt mọi lối thoát của bạn, bởi chúng sẽ hút bạn xuống một con đường không lối thoát ngoài từ “Vâng”. “Anh luôn thích thưởng thức một ly nước ngon lành phải không?”

“À, vâng, nhưng…”

“Tôi cũng vậy. Và cũng giống tôi, tôi cá rằng anh cũng thích một ly nước sạch, mát, không có dư vị hóa học, như thể do Mẹ Thiên nhiên tạo ra.”

“À, vâng, nhưng…”

Gã có nụ cười giả tạo trong giọng nói này là ai, bạn tự hỏi, hắn là ai mà có thể nghĩ sẽ lừa được bạn mua thứ gì đó bạn

không muốn. Bạn thấy các cơ trên người cứng lại; giọng nói trở nên đề phòng; và tim bạn đập nhanh hơn.

Bạn cảm giác mình như con mồi của anh ta, và thực sự là vậy!

Điều cuối cùng bạn muốn nói ra là "Vâng", ngay cả khi đó là cách duy nhất bạn có thể trả lời. "Bạn có uống nước không?" Thỏa hiệp và nhân nhượng, dù đó là sự thật, vẫn khiến bạn thấy như bị đánh bại. Và "Không", đúng vậy, "Không" sẽ đem lại sự cứu rỗi, như một nơi bình yên. Bạn bị cám dỗ bởi việc dùng từ "Không" khi đó không phải là một sự thật hiển nhiên, chỉ để được nghe âm thanh ngọt ngào của nó. "Không, tôi không cần nước, bộ lọc carbon, hay bất kỳ thứ gì khác. Tôi là một con lạc đà!"

Bây giờ, hãy suy nghĩ về kỹ thuật bán hàng này. Nó được thiết kế để nhận được câu trả lời "Vâng" bằng mọi giá, như thể "Không" là chết. Và với nhiều người trong số chúng ta, điều đó đúng. Chúng ta có tất cả những ý nghĩa tiêu cực với từ "Không". Chúng ta nói về sự khước từ của "Không", về nỗi sợ phải nghe thấy nó. "Không" là một từ tiêu cực tột cùng.

Nhưng đến cuối cùng, "Vâng" lại thường là một câu trả lời vô nghĩa che giấu những sự phản đối sâu xa hơn (và "Có thể" còn tệ hơn). Dồn ép để có được câu trả lời "Vâng" không khiến một đàm phán viên đi đến gần chiến thắng; nó chỉ khiến đối phương giận dữ.

Vì vậy, "Vâng" có thể là một sự khó chịu vô cùng, và "Không" mới thật là một sự giải thoát, tại sao chúng ta lại tôn

thờ từ này và tẩy chay từ kia?

Chúng ta cần làm ngược lại. Đối với một đàm phán viên giỏi, "Không" là một thỏi vàng tinh khiết. Sự tiêu cực này là cơ hội tuyệt vời cho chúng ta và đối phương để làm sáng tỏ những gì bạn thực sự muốn bằng cách loại bỏ những gì bạn không muốn. "Không" là một sự lựa chọn an toàn để duy trì hiện trạng; nó đem đến một phạm vi kiểm soát tạm thời.

* * *

Ở một thời điểm nào đó trong tiến trình, tất cả các đàm phán viên đều phải đối mặt để xử lý từ "Không". Khi nhận ra ý nghĩa tâm lý thực sự đằng sau từ này, bạn sẽ yêu thích nó. Bạn không chỉ hết sợ hãi nó, mà còn dần biết được nó có thể làm gì cho bạn và làm sao bạn có thể đạt được thỏa thuận từ nó.

"Vâng" và "Có thể" thường vô giá trị. Nhưng "Không" luôn làm biến chuyển cuộc đối thoại.

## "KHÔNG" GIÚP BẮT ĐẦU CUỘC ĐÀM PHÁN

Sự mê hoặc của tôi với "Không" trong mọi sắc thái đẹp đẽ của nó bắt đầu từ một cuộc đối thoại vài tháng trước khi tôi bắt đầu sự nghiệp đàm phán.

Tôi bắt đầu sự nghiệp của mình tại Cục với tư cách là một thành viên đội FBI SWAT tại chi nhánh Pittsburgh Division, nhưng sau gần hai năm, tôi được chuyển đến New York, nơi FBI phân tôi vào Lực lượng Đặc nhiệm phối hợp chống khủng bố (JTTF). Đó là một vị trí tuyệt vời: Chúng tôi làm việc ngày đêm để theo dõi những nghi can khủng bố, điều tra tổ chức của chúng, đánh giá liệu chúng có thể tấn công không và bằng cách

nào. Chúng tôi tháo gỡ những cơn giận dữ của con người trong lòng thành phố lớn nhất nước Mỹ, đưa ra các quyết định mang tính sống còn, ai thực sự nguy hiểm, ai chỉ thổi phồng dối trá. Công việc này thực sự mê hoặc tôi.

Ngay từ ngày đầu tiên làm việc tại Cục, tôi đã bị ám ảnh bởi những sự đáp trả khủng hoảng. Tính tức thời của công việc hấp dẫn tôi. Rủi ro cao. Mạng sống mong manh.

Phạm vi cảm xúc rất phức tạp, biến đổi và thường mâu thuẫn. Để có một cuộc giải cứu con tin thành công, đàm phán viên phải xâm nhập vào động cơ, tâm lý, dữ liệu, điểm mạnh và điểm yếu về cảm xúc của kẻ bắt giữ con tin. Đàm phán viên phải ở vai trò của một kẻ hiếp đáp, người hòa giải, kẻ thực thi, vị cứu tinh, kẻ xưng tội, kẻ xúi giục và đại sứ hòa bình – và đó chỉ mới là một vài trong số đó.

Tôi nghĩ mình hợp với tất cả vai trò ấy.

Vài tuần sau đó, tôi đến Manhattan, trình diện tại bàn làm việc của Amy Bondereau, người điều hành Đội Đàm phán khủng hoảng FBI tại New York. Tôi không biết chút gì về đàm phán, nên tôi chọn cách tiếp cận trực tiếp.

“Tôi muốn làm đàm phán viên con tin,” tôi nói. “Ai cũng muốn – anh đã qua bất kỳ khóa đào tạo nào?” Cô hỏi.

“Chưa,” tôi nói.

“Bất kỳ sự giới thiệu nào?”

“Không,” tôi trả lời.

“Bất kỳ kinh nghiệm nào?”

“Không,” tôi trả lời.

“Anh có bằng cấp nào về tâm lý học, xã hội học, hoặc bất kỳ điều gì liên quan đến đàm phán không?”

“Không.”

“Có vẻ anh đã tự trả lời cho câu hỏi của mình,”

cô nói. “Không. Giờ thì mời anh đi khỏi đây.”

“Đi khỏi đây?” Tôi phản đối. “Thật á?”

“Đúng. Nghĩa là ‘Để tôi yên’. Tất cả mọi người đều muốn làm một đàm phán viên con tin và anh thì không có lý lịch, kinh nghiệm hay kỹ năng nào. Vậy anh nghĩ tôi nên nói gì ở vị trí của mình? Anh đã có nó: ‘Không’.”

Tôi ngừng lại trước mặt cô, suy nghĩ, “Đây không thể là cách sự nghiệp đàm phán của mình chấm dứt.” Tôi phải đối mặt với những tên khủng bố; tôi không thể cứ thế bước đi.

“Thôi mà,” tôi nói. “Phải có điều gì đó tôi có thể làm chứ.”

Amy lắc đầu và nở nụ cười mỉa mai, kiểu cười mang ý nghĩa họ nghĩ bạn không có cơ hội nào và chỉ cố gắng một cách vô ích mà thôi.

“Tôi nói anh biết. Vâng, có một điều anh có thể làm: tình nguyện viên cho đường dây nóng tự tử. Sau đó hãy đến nói chuyện với tôi. Không gì đảm bảo, rõ không?” Cô nói. “Bây giờ, tôi nói nghiêm túc, hãy đi khỏi đây ngay.”

***

Cuộc đối thoại của tôi với Amy đã khai mở sự nhận biết về tính phức tạp và sự tinh tế ẩn giấu của một cuộc đối thoại, sức mạnh của những từ ngữ khẳng định, sự thật về cảm xúc dường như không thể hiểu được thường nằm bên dưới những trao đổi có thể hiểu.

Một cái bẫy nhiều người rơi vào là nhìn nhận những gì người khác nói theo đúng từng chữ họ nói. Tôi bắt đầu nhìn thấy khi con người tham gia vào cuộc chơi đối thoại, đó là cuộc chơi này nằm bên dưới cuộc chơi khác, khi một số tham gia, chỉ những ai biết tận dụng mới là kẻ sống sót.

Trong cuộc trò chuyện của chúng tôi, tôi đã nhìn thấy từ "Không" – vô cùng rõ ràng và thẳng thắn – thực tế lại không đơn giản vậy. Trong nhiều năm, tôi đã nghĩ đi nghĩ lại về cuộc đối thoại ấy, hình dung lại việc Amy từ chối tôi ngay lập tức như thế nào, lần này đến lần khác. Nhưng câu trả lời "Không" của cô thực ra là cánh cửa dẫn tới câu trả lời "Vâng". Chúng đã cho cô – và tôi – thời gian để xoay chuyển, điều chỉnh, kiểm chứng lại và thực sự tạo ra được một môi trường cho một câu trả lời "Vâng" có trọng lượng.

Khi được chỉ định vào lực lượng JTTF, tôi làm việc với một trung úy thuộc đội NYPD tên là Martin. Anh có một vỏ bọc lạnh lùng, và mỗi khi được hỏi về vấn đề gì, anh đều trả lời bằng một câu phủ định ngắn gọn. Sau này khi đã quen thân với anh đôi chút, tôi hỏi anh lý do. "Chris," anh nói, đầy tự hào, "công việc của một trung úy là nói 'Không'."

Đầu tiên, tôi nghĩ kiểu trả lời tự động này là dấu hiệu của khả năng tưởng tượng kém. Nhưng sau này tôi mới nhận ra

mình đã làm điều tương tự với đứa con trai tuổi mới lớn của mình, sau khi tôi nói "Không" với nó, tôi thường phát hiện mình đang mở lòng để lắng nghe thằng bé sẽ nói gì.

Đó là vì khi đã bảo vệ được bản thân, tôi có thể thư giãn và cân nhắc các khả năng dễ hơn.

"Không" là khởi đầu của một cuộc đàm phán, không phải kết thúc. Chúng ta được ước định phải sợ từ "Không". Nhưng nó thường xuyên chỉ là lời tuyên bố của sự nhận thức hơn là của một sự thật. Nó hiếm khi mang ý nghĩa "Tôi đã cân nhắc mọi sự kiện và đã đưa ra một sự lựa chọn có căn cứ." Thay vào đó, "Không" thường là một quyết định, là một cách thức tạm thời để duy trì vị thế. Sự thay đổi thường đáng sợ, và "Không" cho bạn một chút ít sự tự vệ tránh khỏi nỗi sợ ấy.

Trong cuốn Start With No[21] (tạm dịch: Bắt đầu với Không) xuất sắc của Jim Camp, ông đã khuyên độc giả cho đối thủ (cách dùng từ của ông nhằm chỉ đối phương) được phép nói "Không" khi bắt đầu một cuộc đàm phán. Ông gọi đó là "quyền được bác bỏ". Ông quan sát thấy con người chiến đấu đến chết chỉ để bảo vệ quyền được nói "Không", vì vậy, cứ trao ngay quyền ấy cho họ, và không khí cuộc đàm phán sẽ trở nên mang tính xây dựng và hợp tác hơn gần như ngay lập tức.

Khi đọc cuốn sách của Camp, tôi nhận ra đây là điều chúng tôi đã biết dưới vai trò đàm phán con tin trong nhiều năm. Chúng tôi biết cách nhanh nhất để giải phóng kẻ bắt giữ con tin là dành thời gian thuyết phục theo hướng trái ngược với "yêu cầu" buộc chúng đầu hàng. Yêu cầu chúng đầu hàng, "bảo"

chúng bước ra luôn luôn dẫn đến bế tắc kéo dài, và đôi khi, nó còn thực sự góp phần đem đến sự chết chóc.

Nó dẫn đến một nhu cầu sâu xa và phổ biến của loài người về sự tự do. Con người cần cảm thấy mình đang kiểm soát. Khi bạn bảo toàn quyền tự do ý chí của một người bằng việc cho phép họ được nói "Không" rõ ràng với ý kiến của bạn, cảm xúc của họ sẽ lắng dịu, hiệu quả của các quyết định tăng lên, và đối phương có thể thực sự nhìn vào đề nghị của bạn. Họ được phép nắm giữ chúng trong tay, được xoay chuyển chúng. Và nó cho bạn thời gian để diễn giải hoặc chuyển đổi để thuyết phục đối phương rằng những thay đổi bạn đang đề xuất sẽ đem lại nhiều lợi ích hơn tình thế hiện tại.

Những đàm phán viên xuất sắc tìm đến câu trả lời "Không" vì họ biết đó thường là lúc cuộc đàm phán thực sự bắt đầu.

***

Trả lời "Không" một cách lịch sự với đối phương (chúng ta sẽ đi sâu hơn ở Chương 9), tiếp nhận câu trả lời "Không" một cách điềm tĩnh, và chỉ việc để phía bên kia biết họ được chào đón để nói "Không", tất cả sẽ mang lại tác động tích cực cho bất kỳ cuộc đàm phán nào. Thực tế là, lời mời của bạn để phía bên kia nói "Không" có một sức mạnh tuyệt diệu để gỡ bỏ rào cản và cho phép sự giao tiếp có lợi.

Nghĩa là, bạn phải rèn luyện bản thân rằng câu trả lời "Không" không phải là lời từ chối, và đáp trả thích hợp. Khi có ai đó nói "Không" với bạn, bạn cần hiểu theo những ý nghĩa khác – và cũng thực tế hơn rất nhiều:

• Tôi chưa sẵn sàng đồng ý;

• Anh đang khiến tôi thấy không thoải mái;

• Tôi không hiểu;

• Tôi không nghĩ tôi có đủ khả năng thanh toán;

• Tôi muốn điều khác;

• Tôi cần nhiều thông tin hơn;

• Tôi muốn bàn luận điều này với người khác. Tiếp đó, sau một khoảng dừng, đặt những câu hỏi dựa trên giải pháp hoặc đơn giản là gán mác cho các tác dụng của chúng:

"Điều này không phù hợp với anh như thế nào?"

"Anh cần gì để nó có thể phù hợp với anh?"

"Dường như có điều gì đó khiến anh không hài lòng."

Con người có nhu cầu được nói "Không". Vì thế, bạn không nên trông chờ một cách thụ động để nghe thấy họ nói từ đó, mà hãy khiến họ phải sớm nói ra.

## THUYẾT PHỤC TRONG THẾ GIỚI CỦA HỌ

Tôi muốn giới thiệu với bạn về anh chàng doanh nhân Joe, anh đang sẵn sàng cho một cuộc đàm phán. Bạn đã từng gặp anh trước đây. Anh là kiểu người chuẩn bị kỹ lưỡng, với tất cả những chiến lược để đạt đến thỏa thuận được viết ra và ghi nhớ. Và anh nóng lòng khai hỏa chúng lên người đối diện. Joe dừng lại để nhìn bộ comlê đắt tiền của mình trong gương, hình dung những điều ấn tượng mình sẽ nói, những đồ thị, bảng biểu hào nhoáng làm cơ sở cho những điều ấy, rồi buộc đối

phương – đối thủ – của anh phải khuất phục và thất bại. Anh là nhân vật Russell Crowe trong Gladiator (Võ sĩ Giác đấu). Anh là Người đàn ông quyền lực.

Thật ra thì mọi sự chuẩn bị trên đều không có ý nghĩa gì hết. Kiểu đàm phán của anh tất cả chỉ có tôi, tôi, tôi, cái tôi, cái tôi, cái tôi. Và khi người khác ở phía bên kia nhận thấy những dấu hiệu này, họ sẽ quyết định tốt nhất là nên lịch sự, hoặc thậm chí lặng lẽ phớt lờ con người siêu nhân này… bằng cách nói "Vâng!"

"Hả?" Bạn sẽ nói.

Chắc chắn, từ mà họ sẽ thốt ra là "Vâng", nhưng từ đó chỉ là một công cụ để khiến sự huênh hoang này biến đi. Họ sẽ né tránh sau, biện hộ rằng điều kiện đã thay đổi, hoặc các vấn đề về ngân sách, thời tiết. Còn lúc này, họ chỉ muốn được giải thoát bởi Joe không thuyết phục được họ bất kỳ điều gì; anh chỉ đang tự thuyết phục mình.

Tôi sẽ tiết lộ cho bạn một bí mật. Thực tế, có ba kiểu "Vâng": Giả mạo, Xác nhận và Cam kết.

Một câu "Vâng" giả mạo là câu trả lời trong đó đối phương dự định nói "Không" nhưng lại thấy "Vâng" là lối thoát dễ dàng hơn, hoặc chỉ là họ cố tình muốn duy trì cuộc đối thoại một cách giả tạo để thu thập nhiều thông tin hơn hay một lợi thế nào đó. Một câu "Vâng" xác nhận thường vô hại, là một lời đáp phản ứng trước một câu hỏi trắng – đen rõ ràng; đôi khi nó dùng để tạo ra một cái bẫy, nhưng hầu hết nó đơn giản chỉ là một sự xác nhận mà không hứa hẹn một hành động nào. Và một câu "Vâng" cam kết mới thực sự có ý nghĩa; nó là một thỏa

thuận thực sự dẫn đến hành động, là một câu "Vâng" ở bàn đàm phán với kết thúc bằng một chữ ký trên hợp đồng. Câu "Vâng" cam kết là những gì bạn muốn, nhưng cả ba loại này có vẻ gần như giống nhau, vì vậy, bạn phải học cách nhận biết xem loại nào đang được sử dụng.

Con người trên thế giới này đã quá quen với việc bị theo đuổi cho câu "Vâng" cam kết đến nỗi nó được mặc định là điều kiện để họ trở thành bậc thầy trong việc phân phát câu "Vâng" giả mạo. Đó cũng là những gì mà những người đối mặt với anh chàng Joe đang hành động, đong đưa với câu trả lời "Vâng" để có thể nghe ngóng được nhiều hơn.

Dù bạn gọi đó là "ủng hộ" hay "tham dự" hoặc điều gì khác, một đàm phán viên giỏi biết công việc của mình không chỉ là thể hiện một cách xuất sắc mà còn phải nhẹ nhàng chỉ lối đối phương tự khám phá ra mục tiêu của họ.

Để tôi kể cho bạn nghe, tôi đã học được điều này trong khổ sở.

Hai tháng sau khi nói chuyện với Amy, tôi bắt đầu trả lời điện thoại cho HelpLine, một đường dây nóng khủng hoảng do Norman Vincent Peale sáng lập.

Quy tắc cơ bản là bạn không được nói chuyện trên đường dây với bất kỳ ai quá 20 phút. Nếu làm tốt công việc, bạn sẽ không mất nhiều thời gian hơn để giúp được họ. Chúng tôi có một cuốn sách dày cộp của công ty để tham khảo cách thức giúp họ. Đó là cách tiếp cận trợ giúp y tế: băng bó cho họ rồi chuyển họ đi.

Nhưng những người đang gặp khủng hoảng chỉ chiếm khoảng 40% tổng số cuộc gọi chúng tôi nhận được. Phần lớn cuộc gọi đến từ những người gọi thường xuyên. Họ là những người vô cùng bất thường, những con ma cà rồng hút năng lượng mà không còn ai xung quanh có thể lắng nghe họ nữa.

Chúng tôi có một danh sách những người gọi đến thường xuyên này, và khi bạn gặp phải một người, điều đầu tiên bạn cần làm là kiểm tra xem người ấy đã gọi đến trong ngày chưa, bởi họ chỉ được phép gọi đến một lần mỗi ngày. Họ cũng biết điều ấy. Rất nhiều lần họ đã nói: "Đúng, tôi là Eddie. Hôm nay tôi chưa gọi lần nào. Cứ đi kiểm tra danh sách. Anh phải nói chuyện với tôi."

Vì tôi biết mình ở đây với mục đích chủ yếu là học hỏi kỹ năng, tôi yêu mến những người gọi thường xuyên này. Họ là vấn đề và tôi thích tìm cách để hiểu họ. Tôi thấy mình có chút tài năng trong việc này. Tôi thấy mình như một siêu sao.

Khi đến thời điểm đánh giá kết quả công việc, tôi được chỉ định chuyển sang đội của giám sát viên theo ca Jim Snyder. Jim là một bậc kỳ cựu trong nghề trực đường dây nóng và là một người có tấm lòng nhân hậu; vấn đề duy nhất của anh là anh thích đùa giỡn ở mọi nơi. Jim biết vấn đề lớn nhất trong công việc trực đường dây nóng là việc các tình nguyện viên bị kiệt sức, vì vậy, anh dốc hết thời gian của mình để tạo không khí làm việc vui vẻ. Tôi đã trở thành bạn tốt của Jim.

Đến buổi đánh giá công việc của tôi, Jim đợi đến khi tôi nhận một cuộc gọi và bước vào phòng theo dõi để các giám sát viên có thể cùng nghe cuộc gọi. Cuộc gọi đến từ một trong

những khách hàng thường xuyên của tôi, một tài xế taxi với nỗi sợ bước ra ngoài và có vô vàn thời gian để thao thao bất tuyệt về nó. Con ma cà rồng hút năng lượng này (anh tên Daryl) bắt đầu sở thích của mình bằng việc kể lể một cách giễu cợt rằng anh sắp mất căn nhà của mình như thế nào, và ý định sống của mình ra sao nếu anh không thể làm việc được nữa.

"Nghiêm túc mà nói, lần cuối cùng có ai đó cố hại anh trên đường là khi nào?" Tôi hỏi.

"Ừm, ý tôi là, cũng đã lâu rồi," Daryl nói. "Là...?"

"Tôi thực sự không nhớ được ngày nào, Chris. Có thể là một năm rồi, tôi đoán vậy."

"Vậy sẽ an toàn nếu nói thế giới bên ngoài cũng không quá nguy hiểm với anh, đúng không?"

"Vâng," Daryl nói. "Có thể nói vậy."

Chúng tôi nói tới nói lui như vậy một lúc, khi tôi khiến anh thừa nhận hầu hết chúng ta đều có gì đó để sợ hãi trong thế giới này. Tôi thấy rất hài lòng với kỹ năng mới của mình, về cách lắng nghe Daryl và sau đó là "CareFronting" (tạm dịch: Đối đầu trìu mến) anh ta, một cái tên hơi ngốc nghếch chúng tôi đặt cho cách đối đáp với những người gọi thường xuyên – vừa quyết đoán nhưng cũng vừa trìu mến.

Tất cả đều diễn ra suôn sẻ và mối quan hệ của chúng tôi rất tuyệt. Thậm chí tôi còn làm Daryl cười vài lần. Khi kết thúc cuộc gọi, anh ta không đưa ra một lý do nào khiến mình không dám bước ra ngoài.

“Cảm ơn, Chris,” Daryl nói trước khi cúp máy. “Cảm ơn anh vì đã làm một công việc tuyệt vời như thế này.”

Trước khi đến gặp Jim, tôi ngả người ra sau ghế và đắm chìm trong lời khen ấy. Bạn mấy khi nhận được lời khen từ một người đang đau khổ, tôi thầm nghĩ. Sau đó, tôi bật dậy và sải bước đến phòng theo dõi, vô cùng tự hào đến mức tôi đã chà bóng móng tay lên áo và tự tán thưởng mình.

Jim ra hiệu tôi cho tôi ngồi xuống chiếc ghế trước mặt anh và nở một nụ cười tươi nhất. Tôi hẳn đã đáp lại anh với gấp đôi công suất.

“Ừm, Chris,” anh nói, vẫn nở nụ cười. “Đó là cuộc gọi tệ nhất mà tôi từng được nghe.”

Tôi nhìn anh chằm chằm, mồm há hốc.

“Jim, anh có nghe Daryl chúc mừng tôi không?” Tôi hỏi. “Tôi đã thuyết phục được anh ta đấy. Tôi đã làm anh ta khuất phục.”

Jim cười – ngay lập tức, tôi ghét nụ cười ấy – và gật đầu.

“Đó là một trong những dấu hiệu, bởi lẽ ra họ phải chúc mừng bản thân họ sau khi kết thúc cuộc gọi,” Jim nói. “Họ không cần phải chúc mừng anh. Điều đó cho thấy anh đã làm quá mức. Nếu họ nghĩ anh làm tốt – nếu đúng là anh đã khuất phục anh ta – vậy anh ta phải giúp bản thân mình như thế nào? Tôi không muốn nói nặng lời, nhưng anh đã rất tệ.”

Khi nghe những gì Jim nói, tôi cảm thấy một cơn axit chảy trào trong dạ dày như khi bạn buộc phải chấp nhận cái gã đang

chê bai mình thậm tệ kia lại hoàn toàn đúng. Phản ứng của Daryl là một kiểu của "Vâng", nhưng nó không hề có ý nghĩa của một "Vâng" cam kết thực sự. Anh ta không có một sự hứa hẹn hành động nào. "Vâng" của anh ta chỉ để tôi thấy hài lòng và để anh ta yên. Daryl có thể không biết điều này, nhưng câu trả lời "Vâng" của anh ta không gì khác hơn là một lời giả tạo.

Bạn thấy đó, toàn bộ cuộc gọi chỉ là về bản thân tôi và cái tôi của mình, không phải là về người gọi. Nhưng cách duy nhất khiến những người gọi ấy hành động là để họ sở hữu cuộc đối thoại, tin rằng họ sẽ đạt đến những quyết định, những bước cần thiết tiếp theo, và giọng nói ở đầu dây bên kia chỉ đơn giản là trung gian cho sự giác ngộ ấy.

Sử dụng tất cả những kỹ năng của bạn để tạo mối quan hệ tốt, sự đồng ý và kết nối với đối phương là hữu ích, nhưng cuối cùng, sự kết nối ấy cũng sẽ vô dụng nếu người kia không cảm thấy một trách nhiệm tương xứng, đúng hơn là trách nhiệm duy nhất, trong việc tạo ra sự kết nối và những ý tưởng mới họ có được.

Tôi gật đầu chậm rãi, cuộc chiến trong tôi biến mất.

"Một trong những cuộc gọi tệ nhất?" Tôi nói với Jim. "Đúng vậy."

Từ thời điểm ấy trở đi, tôi cố gắng không ngừng để thay đổi thái độ. Tôi đặt rất nhiều câu hỏi và đọc rất nhiều về chủ đề này đến mức không lâu sau, tôi đã được nhờ giảng dạy hai lớp học cho những tình nguyện viên mới tại HelpLine: một lớp khai

giảng về lắng nghe chủ động và một lớp khác về Đối đầu trìu mến.

***

Không phải là về bản thân. Chúng ta cần thuyết phục họ từ góc nhìn của họ, không phải của chúng ta. Nhưng bằng cách nào?

Bằng cách bắt đầu với những mong muốn cơ bản nhất của họ.

Trong mỗi cuộc đàm phán, ở mỗi thỏa thuận, kết quả đến từ quyết định của một ai đó. Và đáng buồn thay, nếu tin rằng mình có thể kiểm soát hoặc quản lý quyết định của người khác bằng sự thỏa hiệp và lập luận, chúng ta đã để mất hàng triệu đô- la trên bàn đàm phán. Nhưng khi không thể kiểm soát được quyết định của người khác, chúng ta có thể gây ảnh hưởng lên chúng bằng cách sống trong thế giới của họ, nghe và nhìn thấy chính xác những gì họ muốn.

Dù mức độ tập trung có thể khác nhau giữa người này với người khác, bạn vẫn có thể chắc chắn rằng tất cả những ai bạn gặp đều bị tác động bởi hai sự thôi thúc cơ bản: nhu cầu được cảm thấy an toàn, tin tưởng và nhu cầu được cảm thấy mình nắm quyền kiểm soát. Nếu bạn thỏa mãn được những động lực trên, bạn đã mở được cánh cửa.

Như chúng ta đã thấy cuộc trò chuyện của tôi với Daryl, bạn sẽ không thuyết phục được họ một cách lý lẽ rằng họ sẽ an toàn, sẽ tin tưởng hoặc nắm quyền kiểm soát. Các nhu cầu cơ bản là cấp thiết và phi lý, vì vậy tranh cãi để dồn họ vào chân

tường chỉ khiến đối phương bị đẩy vào thế bỏ trốn với câu trả lời "Vâng" giả tạo.

Và tỏ ra "tốt bụng" một cách giả tạo thường đồng nghĩa với thất bại. Chúng ta đang sống trong thời đại chúc tụng sự tốt bụng dưới nhiều cái tên. Chúng ta được hô hào phải tốt bụng và tôn trọng cảm giác của con người ở mọi thời điểm, trong mọi hoàn cảnh.

Nhưng sự tốt bụng đứng một mình trong tình huống đàm phán có thể phản tác dụng. Tốt bụng được dùng như một mưu mẹo là một sự giả tạo và lừa gạt. Có ai chưa từng gặp kết cục thiệt thòi trong các cuộc ngã giá với một người bán hàng "tốt bụng", người đã chở bạn đi trên một chuyến xe? Nếu bạn vội vã bước vào với một sự tốt bụng giả tạo, nụ cười hời hợt ấy sẽ khơi dậy trở lại mọi việc đã diễn ra.

Thay vì tiến vào bên trong bằng những lập luận hay nụ cười giả tạo, chúng ta hãy tiến lên bằng cách tìm kiếm câu trả lời "Không". Đó là từ đem lại cho người nói cảm giác an tâm và sự kiểm soát. "Không" giúp khởi xướng cuộc đối thoại và tạo ra một nơi ẩn náu an toàn để tiến đến được câu trả lời "Vâng" cam kết cuối cùng. Một câu "Vâng" quá sớm thường chỉ là một sự né tránh giả tạo, rẻ tiền.

* * *

Khoảng năm tháng sau khi Amy Bondereau bảo tôi "Đi khỏi đây", tôi đã ghé lại văn phòng của cô và nói rằng tôi đã tham gia tình nguyện tại HelpLine.

“Anh đã tham gia?” Cô hỏi, nở nụ cười ngạc nhiên. “Tôi đã bảo tất cả mọi người như vậy. Và chưa ai từng làm.”

Hóa ra Amy bắt đầu sự nghiệp đàm phán của mình cũng từ vị trí tình nguyện viên ấy. Cô bắt đầu nhắc đến tên những người giờ đây đã là bạn chung của chúng tôi. Chúng tôi cùng cười Jim.

Rồi đột ngột chuyển hướng, cô ngừng nói và nhìn chằm chằm vào tôi. Tôi lo lắng khi cô bất ngờ dừng lại. Sau đó, cô mỉm cười.

“Anh có được vị trí tiếp theo.” Tại thời điểm ấy, có năm người khác đang nhắm đến cùng một vị trí, những người có bằng cấp về tâm lý học, có kinh nghiệm và sự giới thiệu. Nhưng tôi đang trên con đường đến với khóa đào tạo đàm phán con tin tiếp theo tại Học viện FBI ở Quantico, Virginia trước tất cả những người khác. Sự nghiệp đàm phán viên của tôi đã chính thức bắt đầu.

## “KHÔNG” LÀ SỰ BẢO VỆ

Hãy quay trở lại với người tiếp thị qua điện thoại ở đầu chương. Rõ ràng câu trả lời cho câu hỏi của anh ta – “Anh thích thưởng thức một ly nước ngon đúng không?” – là “Vâng”. Nhưng những gì bạn muốn làm là hét lên: “Không!” Sau kiểu câu hỏi đó, chỉ là bạn biết toàn bộ thời gian tiếp theo của cuộc gọi sẽ như một cực hình.

Nói tóm lại, chúng chắt lọc những mâu thuẫn vốn có trong giá trị khi chúng ta đáp trả “Vâng” và “Không”. Mỗi khi đàm phán, không nghi ngờ gì việc chúng ta muốn kết thúc với câu

trả lời “Vâng”. Nhưng chúng ta thường nhầm lẫn đúc kết giá trị tích cực của câu trả lời “Vâng” cuối cùng ấy với giá trị tích cực “Vâng” một cách chung chung. Và bởi chúng ta nhìn thấy “Không” chỉ là sự đối lập của “Vâng”, chúng ta cho rằng “Không” luôn là điều xấu.

Điều đó tuyệt nhiên không đúng. Nói “Không” sẽ khiến người nói có cảm giác an toàn, đảm bảo và nắm quyền kiểm soát. Bạn có thể dùng một câu hỏi để gợi ra một câu trả lời “Không”, và đối phương khi chứng minh mình đã từ chối được bạn, anh ta chắc chắn mình đang nắm thế chủ động trên ghế người lái. Những đàm phán viên giỏi sẽ chào đón – thậm chí chào mời – một câu trả lời “Không” chắc chắn để khởi đầu, như một tín hiệu cho thấy phía bên kia đã nhập cuộc và suy nghĩ.

Còn nếu nhắm thẳng đến câu trả lời “Vâng” ngay lập tức, đối phương sẽ trở nên phòng vệ, thận trọng và bất kham. Đó là lý do vì sao tôi nói với các học viên của mình rằng nếu bạn muốn bán một món gì đó, đừng bắt đầu bằng câu: “Bạn có vài phút để nói chuyện không?” Thay vào đó, hãy hỏi: “Bây giờ có phải là thời điểm không tiện để nói chuyện không?” Hoặc bạn sẽ nhận được câu trả lời “Không, bây giờ không tiện” và theo sau sẽ là một thời điểm phù hợp hoặc một lời đề nghị né tránh, hoặc bạn sẽ nhận được câu “Vâng, đúng rồi”, và hoàn toàn tập trung.

Để thực hành, lần tiếp theo khi bạn nhận được cuộc gọi từ người tiếp thị qua điện thoại, hãy viết lại các câu hỏi mà người bán đặt ra. Tôi đảm bảo bạn sẽ nhận thấy mức độ khó chịu của bạn tương quan trực tiếp với tốc độ anh ta ép bạn trả lời “Vâng”.

Cộng sự Marty Evelsizer của tôi là người đầu tiên giúp tôi mở rộng tầm mắt nhìn thấy được vì sao "Không" lại tốt hơn "Vâng".

Lúc bấy giờ, Marty là Điều phối viên phối hợp đàm phán khủng hoảng FBI tại Pittsburgh. Cô là một người tràn đầy năng lượng và là một thiên tài đàm phán, cô nhận được sự tôn trọng hết mực của cả nội bộ Cục lẫn những cảnh sát địa phương bên ngoài. Nhưng bản chất con người là sự đố kỵ bên trong, và người giám sát trực tiếp của cô không nằm ngoài quy luật ấy. Thành công của cô làm giảm bớt quyền hành của anh ta và khiến cô trở thành mối đe dọa.

Sự đố kỵ của anh tăng lên khi Đội Đàm phán con tin của Sở Cảnh sát Pittsburgh mời cô ngồi vào ban tuyển chọn ứng viên mới của họ. Chọn cô và qua mặt vị sếp là một động thái chưa từng có.

Vì thế, vị sếp quyết định loại cô ra khỏi vị trí hiện tại. Vì cô đã lơ là công việc thường ngày của mình, anh ta nói. Nhưng thực tế là bởi cô là mối đe dọa.

Khi Marty ngồi xuống với người giám sát của mình về việc sa thải chính thức, cô có rất ít lựa chọn. Anh ta có tất cả quyền hành để làm điều anh ta thích.

Marty kể rằng cô đã cân nhắc các tình huống khác nhau. Cô nghĩ đến cách trực tiếp đề cập về sự đố kỵ của anh ta và bóc trần nó, hoặc giải thích công việc sẽ giúp thể hiện tính hiệu quả với Cục như thế nào: "Anh có muốn văn phòng mình được tuyên dương về chuyên môn không?"

Nhưng khi ngồi xuống với anh ta, cô chọn một trong những câu hỏi đã chuẩn bị sẵn hướng đến câu trả lời "Không" mạnh mẽ nhất tôi từng được nghe.

"Anh có muốn FBI bị xấu mặt không?" Cô nói. "Không," anh ta trả lời.

"Anh muốn tôi làm gì?" Cô đáp.

Anh ta ngả người về phía sau trên chiếc ghế giả da thập niên 1950 phát ra những tiếng kêu ý nghĩa khi người ngồi chuyển tư thế. Anh ta nhìn cô chằm chằm và sau đó gật nhẹ đầu hơn bao giờ hết. Anh ta đang nắm quyền kiểm soát.

"Được, cô có thể tiếp tục vị trí này," anh ta nói. "Ra ngoài và quay lại làm việc, đừng để bị ảnh hưởng bởi những nhiệm vụ khác của mình."

Và một phút sau, Marty bước ra với công việc được giữ nguyên.

***

Khi nghe Marty làm vậy, tôi thấy như thể "Bang!" Bằng cách đẩy đến câu trả lời "Không", Marty đã thúc người giám sát vào phạm vi anh ta được ra quyết định. Và tiếp đến, cô đẩy anh ta sâu hơn vào cảm giác an toàn và quyền lực với câu hỏi mời mọc anh ta tự định ra bước đi tiếp theo cho cô.

Điều quan trọng ở đây là Marty không chỉ chấp nhận câu trả lời "Không", cô còn chủ động tìm kiếm và khuyến khích nó.

Trong một hội nghị bán hàng gần đây, tôi đã hỏi những người tham dự về một từ mà tất cả mọi người đều sợ. Toàn bộ

nhóm người ấy hét lên "Không". Với họ – và với hầu hết chúng ta – "Không" chỉ có một ý nghĩa: kết thúc thảo luận.

Nhưng điều đó không đúng.

"Không" không phải là một thất bại. Nếu được sử dụng một cách chiến lược, đó là câu trả lời mở đường tiến lên phía trước. Một khi đã đến được điểm mà bạn không còn sợ hãi câu trả lời "Không", đó là lúc bạn có sự tự do tuyệt đối mà một đàm phán viên cần có. Bởi nếu nỗi sợ lớn nhất của bạn là "Không", bạn không thể đàm phán. Bạn là con tin của "Vâng". Bạn bị còng tay. Bạn coi như xong.

Nên hãy lột trần "Không". Đó chỉ là một sự tái xác nhận tự động. Nó được sử dụng hay tận dụng không phải để thể hiện quyền lực; nó không phải là hành động thể hiện sự chối từ; nó không phải lời thị uy cho sự bướng bỉnh; nó không phải là kết thúc của cuộc đàm phán.

Thực tế là, "Không" thường mở ra một cuộc bàn luận. Bạn nói "Không" càng sớm, bạn càng nhanh chóng sẵn sàng để nhìn thấy những lựa chọn và cơ hội mà bạn đã bị che mắt trước đó. Nói "Không" thường thúc giục người khác hành động bởi họ thấy mình đã bảo vệ được bản thân và giờ họ nhìn thấy một cơ hội đang trôi qua.

Kể từ khi tự hiểu rõ ý nghĩa của "Không", tôi phát hiện ra rằng những ý tưởng, nhận thức và hành trang mà người khác có được với từ "Không" đơn giản ấy mới kỳ diệu làm sao. Với tôi, nó giống như xem một bộ phim điện ảnh hay phim ca nhạc thập niên 1980 lần thứ n. Bạn có thể nhận dạng nó nhờ kinh

nghiệm – khi cùng lúc nhận thức được một thực tế là thế giới và bạn, vẫn đang tiến lên.

Ngày nay, tôi hướng dẫn học viên của mình học cách nhìn nhận câu trả lời "Không" trên chính bản chất của nó. Thay vì làm tổn hại họ hay những người mà họ đang đàm phán, "Không" bảo vệ và mang lại lợi ích cho tất cả các bên. "Không" tạo ra sự an toàn, sự bảo đảm và cảm giác kiểm soát tình hình. Đó là điều kiện để đạt được thành công. Đó là một khoảng dừng, một cú hích và một cơ hội để người nói diễn giải những gì họ muốn.

Như bạn đã thấy, "Không" cần rất nhiều kỹ năng:

• "Không" cho phép vấn đề thực sự được phơi bày;

• "Không" bảo vệ con người trong việc không đưa ra – hoặc giúp họ sửa chữa – những quyết định không hiệu quả;

• "Không" làm chậm tiến trình để người ta cảm thấy họ được tự do ủng hộ các quyết định của họ và những thỏa thuận họ đang bước vào;

• "Không" giúp con người cảm thấy an toàn, đảm bảo, thoải mái về mặt cảm xúc, nắm quyền kiểm soát các quyết định của mình;

• "Không" đẩy tất cả nỗ lực của mọi người tiến về phía trước.

Một học viên đã tốt nghiệp của tôi – Ben Ottenhoff – một người gây quỹ chính trị, lái xe về nhà với bài học này trong sự thức tỉnh. Trong nhiều năm, anh đã dùng Mô hình "Vâng"

truyền thống trong kịch bản gây quỹ cho các ứng viên Đảng Cộng hòa.

Người gây quỹ: Xin chào, tôi có thể nói chuyện với ông Smith được không?

Ông Smith: Vâng, tôi đây.

Người gây quỹ: Tôi gọi đến từ Hội đồng XYZ, và tôi muốn hỏi ông một vài câu hỏi quan trọng về quan điểm của ông đối với nền kinh tế của chúng ta ngày nay. Ông có cho rằng giá gas hiện đang quá cao không?

Ông Smith: Vâng, giá gas đang quá cao và nó ảnh hưởng xấu đến gia đình tôi.

Người gây quỹ: Ông có cho rằng Đảng Dân chủ là một phần lý do khiến giá gas tăng cao không?

Ông Smith: Vâng, Tổng thống Obama là một người xấu.

Người gây quỹ: Ông có cho rằng chúng ta cần một sự thay đổi vào tháng Mười một không?

Ông Smith: Vâng, tôi nghĩ vậy.

Người gây quỹ: Ông có thể cho tôi số thẻ tín dụng để ông có thể là một phần trong sự thay đổi này không?

Ít nhất là trên lý thuyết, các câu trả lời "Vâng" sẽ tích lũy thành một bể chứa tích cực để bùng nổ thành sự đóng góp khi được yêu cầu ở cuối kịch bản. Vấn đề là, trong thực tế, các kịch bản Mô hình "Vâng" đã cho thấy tỷ lệ thành công thấp trong nhiều năm. Tất cả các bước đều "Vâng", nhưng câu trả lời cuối cùng chỉ là những dạng thức khác nhau của "Không".

Sau đó, Ben đọc cuốn Start with No của Jim Camp ở lớp của tôi và bắt đầu tự hỏi liệu "Không" có thể là một công cụ đẩy nhanh sự đóng góp không. Ben biết việc đem lại cho các nhà đóng góp tiềm năng một cảm giác có thể cúp máy dễ dàng sẽ khiến việc thuyết phục khó khăn hơn đối với những người gây quỹ bình thường, bởi nó đi ngược lại tất cả những gì họ được đào tạo. Nhưng với sự thông minh của mình, thay vì thay đổi toàn bộ kịch bản, Ben thử nghiệm kịch bản hướng đến "Không" trên một nhóm nhỏ những người gây quỹ.

Người gây quỹ: Xin chào, tôi có thể nói chuyện với ông Smith được không?

Ông Smith: Vâng, tôi đây.

Người gây quỹ: Tôi gọi đến từ Hội đồng XYZ, và tôi muốn hỏi ông một số câu hỏi quan trọng về quan điểm của ông đối với nền kinh tế của chúng ta ngày nay. Ông có thấy rằng nếu mọi thứ vẫn giữ nguyên như trước giờ, liệu những ngày tốt đẹp nhất của nước Mỹ sẽ ở phía trước?

Ông Smith: Không, mọi thứ chỉ có thể tệ đi.

Người gây quỹ: Ông sẽ ngồi và ngắm nhìn Tổng thống Obama bước vào Nhà Trắng vào tháng Mười một tới mà không cần tranh cử?

Ông Smith: Không, tôi sẽ làm bất kỳ điều gì có thể để đảm bảo điều đó không xảy ra.

Người gây quỹ: Nếu ông muốn làm gì đó ngay hôm nay để đảm bảo điều đó không xảy ra, ông có thể đóng góp cho Hội

đồng XYZ, chúng tôi đang làm việc cật lực để đấu tranh cho ông.

Bạn đã nhìn thấy sự chuyển đổi giữa "Vâng" và "Không" và lời đề nghị đóng góp nếu ông Smith muốn? Nó đặt ông Smith vào ghế người lái; ông ta là người điều khiển. Và nó hiệu quả! Với một kết quả thực sự ấn tượng, kịch bản hướng đến "Không" hiệu quả hơn 23%.

Phần đáng buồn nhất của câu chuyện là dù có sự cải thiện lớn trong kết quả, anh đã không thể áp dụng kịch bản này đến tất cả những người gây quỹ. Nó đi ngược lại sự chính thống trong gây quỹ, và những người gây quỹ lâu năm lại thích sự dễ chịu do những câu trả lời "Vâng" giả tạo mang đến. Cũng đúng thôi, thiên tài thường bị bỏ sót trong những lần đầu tiên mà!

***

Một thiên tài đàm phán khác không thể bỏ qua, đó là Mark Cuban – tỷ phú sở hữu Dallas Mavericks. Tôi luôn luôn trích dẫn cho học viên của mình một trong những câu nói hay nhất của ông về đàm phán: "Mỗi câu 'Không' lại đưa tôi đến gần câu 'Vâng' hơn một chút." Nhưng sau đó, tôi cũng lưu ý các học viên của mình rằng để có được những từ "Không" trên con đường dẫn tới "Vâng" thì không phải lúc nào cũng đơn giản.

Có một khác biệt lớn giữa việc khiến đối phương cảm thấy họ có thể nói "Không" với việc thực sự khiến họ nói ra từ ấy. Đôi khi, nếu bạn nói chuyện với một người mà họ không thực sự lắng nghe, điều duy nhất để bạn có thể phá vỡ được hộp sọ của họ là làm cho họ phản kháng với từ "Không".

Một cách rất tuyệt để làm được điều này là gán sai một cảm xúc hay một mong muốn nào đó của đối phương. Bạn nói điều gì đó bạn biết là hoàn toàn sai, chẳng hạn: "Vậy là có vẻ như anh thực sự háo hức muốn nghỉ việc?" trong khi rõ ràng họ muốn ở lại. Điều này buộc họ phải lắng nghe và làm họ thấy thoải mái đính chính bạn bằng cách nói ra: "Không, không phải như vậy."

Một cách khác để ép được câu nói "Không" trong đàm phán là hỏi đối phương những gì họ không muốn. Bạn sẽ nói: "Hãy nói về những điều mà bạn sẽ nói 'Không'." Và lúc này, người ta sẽ thoải mái nói "Không" bởi nó giống như được bảo vệ bản thân mình. Và một khi bạn đã khiến họ nói "Không", họ sẽ cởi mở hơn rất nhiều để hướng đến những lựa chọn và ý tưởng mới.

***

"Không" – hay sự thiếu vắng nó – cũng có vai trò như một tín hiệu cảnh báo nguy hiểm. Nếu bạn đã nỗ lực hết mình mà đối phương vẫn nói "Không", nghĩa là bạn đang đối mặt với những người không quyết đoán hoặc đang hoang mang hay đang có mưu tính riêng. Trong những trường hợp này, bạn cần kết thúc cuộc đàm phán và bước đi.

Hình dung nó như sau: "Không" không có nghĩa là không.

**MA THUẬT E-MAIL: LÀM SAO ĐỂ KHÔNG BỊ PHỚT LỜ LẦN NỮA**

Không gì khó chịu hơn việc bị phớt lờ. Bị từ chối sẽ rất tệ, nhưng không nhận được một chút hồi âm mới là địa ngục. Nó

làm bạn thấy mình như vô hình, như thể bạn không tồn tại. Và nó còn làm phí hoài thời gian của bạn. Tất cả chúng ta đều đã trải qua: Bạn gửi một e-mail đến một người mà bạn muốn hợp tác và họ phớt lờ. Sau đó, bạn gửi một e-mail nhắc lại lịch sự và họ tiếp tục lờ bạn. Vậy bạn phải làm gì?

Bạn khiêu khích một câu trả lời "Không" bằng một e-mail chỉ một câu như sau:

"Bạn đã từ bỏ dự án này?"

Điều chú ý ở đây là bức e-mail chỉ vỏn vẹn một câu này đã tóm gọn những câu hỏi hướng đến "Không" tốt nhất và đánh vào tâm lý tự nhiên của con người: nỗi sợ mất mát. Câu trả lời "Không" cho bức e-mail làm phía bên kia cảm thấy an toàn và ảo tưởng về quyền kiểm soát, đồng thời khuyến khích họ xác định vị trí của mình và giải thích cho bạn.

Cũng quan trọng không kém, nó ngầm đe dọa việc bạn đang từ bỏ những quyền lợi của mình. Để ngăn điều đó xảy ra – cắt thua lỗ và chứng tỏ quyền lực của mình – thiên hướng tự nhiên của đối phương là sẽ trả lời ngay lập tức và không đồng ý. Không, những ưu tiên của chúng tôi không thay đổi. Chúng tôi chỉ đang chậm lại và...

Nếu bạn là một bậc phụ huynh, bạn đã sử dụng kỹ thuật này một cách bản năng. Bạn làm gì khi những đứa trẻ không chịu rời khỏi nhà/công viên/ trung tâm mua sắm? Bạn nói: "Được. Mẹ đi đây", rồi bắt đầu bước đi. Tôi đoán rằng hơn 50% các trường hợp, bọn trẻ đã hét lên: "Không, chờ con" và chạy theo. Không ai muốn mình bị bỏ rơi cả.

Đây có vẻ là một cách thô lỗ để nói với người khác trong kinh doanh, nhưng bạn cần vượt qua nó. Nó không thô lỗ, và dù nó trực tiếp, nó đang che giấu một câu trả lời "Không" an toàn. Phớt lờ bạn mới gọi là thô lỗ. Tôi có thể nói với bạn rằng tôi đã sử dụng nó thành công không chỉ ở Bắc Mỹ mà còn với những người ở hai nền văn hóa khác (Ả Rập và Trung Hoa) nổi tiếng với việc không bao giờ nói "Không".

**BÀI HỌC CHỦ ĐẠO**

Sử dụng các công cụ trong chương này vào cuộc sống hằng ngày sẽ khó khăn cho nhiều người bởi chúng trực tiếp đi ngược lại với một trong những lời tuyên bố lớn nhất của xã hội. Đó là: "Hãy tử tế."

Chúng ta đã công cụ hóa sự tử tế như một cách để bôi trơn những bánh xe xã hội, nhưng đó chỉ là một sự lừa bịp. Chúng ta lịch sự và chúng ta không chống đối để bước qua sự tồn tại từng ngày với ít mâu thuẫn nhất có thể. Nhưng bằng việc biến sự tử tế thành chất bôi trơn, chúng ta đã làm xói mòn ý nghĩa của nó. Một nụ cười và một cái gật đầu có thể ngầm ra hiệu "Giải thoát tôi khỏi đây!" tương tự như ý nghĩa "Rất vui được gặp bạn."

Đó là cái chết cho các đàm phán viên giỏi, những người có được sức mạnh bằng cách thấu hiểu tình thế của đối phương và chắt lọc thông tin về những mong muốn cũng như nhu cầu của đối phương. Chắt lọc được những thông tin đó có nghĩa họ sẽ khiến đối phương cảm thấy an toàn và nắm quyền kiểm soát. Nghe thì có vẻ mâu thuẫn, nhưng cách thức để thực hiện được điều đó lại khiến đối phương không đồng ý, để vạch ra ranh

giới, để định nghĩa mong muốn của họ như một chức năng của những gì họ không muốn.

Khi bạn cố gắng sử dụng các phương pháp của chương này, tôi khuyến khích bạn hãy nghĩ về chúng như một thứ chống đối với "mưu mẹo tử tế". Không phải theo nghĩa chúng không tử tế, mà theo nghĩa gốc của chúng. Kích thích "Không" sẽ lột bỏ những "Vâng" giả tạo và đưa bạn đến với những điều thực sự. Trong suốt quá trình, hãy ghi nhớ các bài học uy lực sau:

• "Không" không phải là thất bại. Chúng ta học được rằng "Không" là trái với "Vâng" và vì thế, đó là một từ cần phải tránh bằng mọi giá. Nhưng thường trên thực tế nó chỉ mang ý nghĩa "Đợi đã" hoặc "Tôi không thấy thoải mái về điều đó". Học cách lắng nghe nó một cách điềm tĩnh. Nó không phải là kết thúc của một cuộc đàm phán, nó là sự bắt đầu.

• "Vâng" là mục tiêu cuối cùng trong đàm phán, nhưng đừng nhắm vào nó ngay khi bắt đầu. Yêu cầu ai đó câu trả lời "Vâng" quá sớm trong một cuộc đối thoại – "Ông có thích uống nước không, ông Smith?" – gạt lớp phòng vệ của anh ta ra và xây dựng hình tượng bạn là một người bán hàng không đáng tin.

• Nói "Không" khiến người nói cảm thấy an toàn, bảo đảm và nắm quyền, vì vậy hãy kích thích nó. Bằng việc nói ra những gì họ không muốn, đối phương xác định được không gian của họ, lấy được sự tự tin và thoải mái để lắng nghe bạn. Đó là lý do vì sao "Bây giờ có phải là thời điểm không tiện để nói chuyện không?" lại luôn tốt hơn "Bạn có vài phút để nói chuyện không?"

• Đôi khi, cách tốt nhất để khiến đối phương lắng nghe và tập trung là ép họ nói ra từ "Không". Nó có nghĩa là bạn cần cố tình gán sai mác cho các cảm xúc hoặc mong muốn của họ hoặc hỏi một câu hỏi lố bịch – chẳng hạn: "Dường như bạn muốn dự án này thất bại thì phải?" – nó chỉ có thể được đáp lại bằng câu phủ định.

• Đàm phán trong thế giới của họ. Thuyết phục không phải để chứng minh bạn thông minh, thuần thục hay quyền lực đến đâu. Nó là việc đối phương tự thuyết phục bản thân rằng giải pháp bạn muốn là ý tưởng của chính họ. Vì vậy, đừng hạ gục họ bằng lập luận hay sức mạnh hung bạo. Đặt câu hỏi cho họ để mở đường đến mục tiêu của bạn. Đó không phải là về bạn.

• Nếu một đối tác kinh doanh tiềm năng đang phớt lờ bạn, hãy liên lạc với họ bằng một câu hỏi rõ ràng, súc tích, hướng đến câu trả lời "Không", gợi ý rằng bạn đã sẵn sàng bước đi. "Anh đã từ bỏ dự án này?" mang lại hiệu quả kỳ diệu.

# *Chương 6*

# BẺ CONG THỰC TẾ CỦA ĐỐI PHƯƠNG

Vào một sáng thứ Hai tại Thủ đô Port-au-Prince của đất nước Haiti, có một cuộc gọi đến văn phòng FBI từ cháu trai của một nhân vật chính trị quan trọng ở quốc gia này. Anh ta nói gấp gáp đến mức phải lặp lại câu chuyện tới ba lần thì tôi mới có thể hiểu. Cuối cùng tôi cũng nắm được vấn đề: bà dì của anh ta đã bị bắt cóc ngay trước xe của mình và bọn bắt cọc đòi tiền chuộc 150.000 đô-la.

"Giao nộp tiền," tên bắt cóc nói với anh ta, "hoặc bà dì của anh sẽ chết".

Trong cuộc nổi dậy hỗn loạn vào năm 2004 nhằm lật đổ Tổng thống Jean-Bertrand Aristide, Haiti đã vượt qua Colombia để trở thành "Thủ đô bắt cóc" của châu Mỹ. Trên thực tế, với khoảng tám đến mười người bị bắt mỗi ngày tại quốc gia ở vùng Caribe có 8 triệu dân này, Haiti "vinh dự" đạt tỷ lệ bắt cóc cao nhất thế giới.

Trong suốt vụ tấn công bắt cóc và đe dọa tính mạng này, tôi là đàm phán viên chỉ đạo giải cứu vụ bắt cóc con tin quốc tế của FBI. Và tôi chưa từng chứng kiến điều gì giống như vậy. Các báo cáo về những vụ bắt người – với những vụ tấn công lớn vào ban ngày ngay giữa Port-au-Prince ngày càng tăng – dồn dập đến văn phòng gần như hàng giờ: 14 sinh viên bị bắt giữ trên

xe buýt trường học; người truyền giáo Mỹ Phillip Snyder bị bắn trong một cuộc phục kích và một cậu bé Haiti đi cùng ông đến Michigan để phẫu thuật mắt bị bắt giữ; các chính trị gia và doanh nhân Haiti quan trọng bị đuổi ra khỏi nhà họ ngay giữa thanh thiên bạch nhật. Không chừa một ai.

Hầu hết các vụ bắt giữ đều diễn ra theo một trình tự: những tên bắt cóc đeo mặt nạ trượt tuyết bao vây căn nhà hoặc xe ô tô, cầm súng xông vào và bắt một nạn nhân yếu đuối, thường là phụ nữ, trẻ em hoặc người già.

Trước đó, có khả năng những tên bắt cóc được dẫn dắt bởi các băng đảng chính trị đang tìm cách làm mất ổn định chính quyền mới Haiti. Nhưng thực tế đã chứng minh điều này sai. Tội phạm Haiti nổi tiếng bởi sự tra tấn tàn bạo cho mục đích chính trị, nhưng với vụ bắt cóc này, mục đích gần như hoàn toàn là tiền.

Về sau, tôi sẽ kể về cách chúng tôi đã ghép các manh mối lại với nhau như thế nào để tìm ra thủ phạm và điều chúng thực sự muốn – những thông tin vô giá có được khi đàm phán và làm chúng mất bình tĩnh. Nhưng trước tiên, tôi muốn bàn về đặc tính cốt lõi nhất của những cuộc đàm phán chứa nhiều rủi ro ảnh hưởng đến mạng sống: đó là chúng thể hiện rất ít trên bề mặt.

Khi cháu trai của vị chính trị gia đó nhận cuộc điện thoại đòi tiền chuộc vào ngày thứ Hai hôm ấy, anh ta gần như hóa đá và chỉ có một suy nghĩ duy nhất trong đầu: trả tiền chuộc. Phản ứng của anh ta là hợp lý: khi bạn nhận được cuộc gọi từ những tay tội phạm tàn bạo nói rằng chúng sẽ giết bà dì của bạn nếu

bạn không trả tiền chuộc cho chúng ngay lập tức, tìm được một lợi thế nào đó trong tình huống này là điều bất khả thi. Vì thế, bạn trả tiền chuộc, và chúng sẽ thả dì của bạn, phải không?

Sai. Sẽ luôn có những lợi thế. Đàm phán không bao giờ có một công thức sáng tỏ duy nhất: X cộng với Y bằng Z. Chúng ta luôn có những điểm mù vô lý, những nhu cầu tiềm ẩn và những khái niệm còn chưa hình thành.

Một khi hiểu được thế giới ngầm của những nhu cầu và suy nghĩ chưa được nói ra, bạn sẽ khám phá ra cả một vũ trụ tràn đầy các yếu tố có thể tận dụng để thay đổi nhu cầu và mong đợi của đối phương. Từ việc tận dụng nỗi sợ của con người về thời hạn chót đến sử dụng sức mạnh bí ẩn của những con số kỳ lạ trong mối quan hệ nhầm lẫn của chúng ta với sự công bằng, luôn có cách bẻ cong thực tế của đối phương để phù hợp với những gì chúng ta muốn đưa ra sau cùng, không phải những gì họ nghĩ họ đáng có ban đầu.

## KHÔNG THỎA HIỆP

Hãy quay trở lại với yêu cầu món tiền chuộc 150.000 đô-la. Chúng ta luôn được dạy phải tìm kiếm những giải pháp đôi bên cùng có lợi, để hòa giải, để có lý. Vậy ở đây, đâu là giải pháp ấy? Đâu là sự thỏa hiệp? Lập luận đàm phán truyền thống ấy đã đi sâu vào đầu chúng ta từ những ngày đầu, kiểu đàm phán đề cao sự thỏa hiệp, nói rằng: “Hãy chia đôi lợi ích và đề nghị chúng 75.000 đô-la. Rồi tất cả mọi người cùng vui.”

Không. Đơn giản chỉ là không. Tâm lý đôi bên cùng có lợi được các chuyên gia đàm phán ủng hộ mạnh mẽ thường không hiệu quả và gây thảm họa. Lạc quan nhất, nó cũng không làm

thỏa mãn bất kỳ bên nào. Và nếu dùng cách ấy với một đối thủ sử dụng cách tiếp cận chỉ một bên có lợi, bạn đã sẵn sàng để bị úp sọt.

Dĩ nhiên, bạn vẫn cần giữ cách tiếp cận hợp tác, thiết lập quan hệ và sự cảm thông, những thứ giúp tạo ra bầu không khí đạt đến thỏa thuận. Nhưng bạn cần tránh sự ngây thơ. Bởi thỏa hiệp – "chia đôi lợi ích" – có thể dẫn đến kết cục tệ hại. Thỏa hiệp thường là một "thỏa thuận tồi" và chủ đề chính chúng ta sẽ đề cập trong chương này là "Không thỏa thuận sẽ tốt hơn là một thỏa thuận tồi".

Ngay cả với một vụ bắt cóc?

Vâng. Một thỏa thuận tồi trong bắt cóc có nghĩa là một bên sẽ trả tiền chuộc mà đổi lại không ai được giải thoát.

Để làm rõ hơn về thỏa hiệp, tôi sẽ đưa ra một ví dụ: Một phụ nữ muốn chồng mình mang đôi giày đen kèm với bộ comlê. Nhưng người chồng không muốn vậy; anh thích đôi giày nâu hơn. Vậy họ phải làm sao? Họ thỏa hiệp, mỗi người nhường một bước. Và bạn có thể đoán được: anh ta sẽ đi một chiếc giày đen và một chiếc nâu. Đó có phải là kết cục tốt nhất? Không! Thực tế, đó là một kết cục tệ nhất có thể xảy ra. Một trong hai kết quả khác – dù đen hay nâu – đều tốt hơn lựa chọn thỏa hiệp.

Nếu lần tới bạn có ý định thỏa hiệp, hãy nhắc bản thân mình về những chiếc giày không cùng đôi ấy.

Như vậy, tại sao chúng ta lại quá mê đắm khái niệm thỏa hiệp cho dù nó thường đem đến những kết cục thảm hại?

Vấn đề thực sự của thỏa hiệp là nó luôn được mặc định là một ý tưởng tuyệt vời trong các mối quan hệ, trong chính trị và trong tất cả các lĩnh vực khác. Thỏa hiệp, nói đơn giản, là một đức tính thiêng liêng.

Quay lại với món tiền chuộc: Công bằng đồng nghĩa với không có món tiền chuộc nào và người cháu trai sẽ không muốn trả đồng nào. Vậy tại sao anh ta lại đề nghị số tiền 75.000 đô-la, chưa kể trước đó còn là 150.000 đô-la tiền chuộc? Không có chút hợp lý nào với yêu sách 150.000 đô-la này. Với bất kỳ sự thỏa hiệp nào, người cháu trai cũng sẽ đi đến những kết cục xấu tệ hại.

Tôi ở đây lúc này để không chấp nhận một sự thỏa hiệp nào. Chúng ta không thỏa hiệp bởi đó là hành động đúng đắn. Chúng ta thỏa hiệp bởi đó là điều đơn giản nhất giúp chúng ta giữ sĩ diện. Chúng ta thỏa hiệp để có thể tuyên bố rằng ít nhất thì mình cũng có được một nửa lợi ích. Đi sâu vào cốt lõi, chúng ta thỏa hiệp để cảm thấy an toàn. Hầu hết mọi người trong một cuộc đàm phán đều bị chi phối bởi nỗi sợ hoặc khao khát tránh đau thương. Rất hiếm ai để mục tiêu thực sự của mình dẫn lối.

Vì vậy, đừng chấp nhận và – một quy tắc đơn giản ở đây – đừng bao giờ chia đôi lợi ích. Các giải pháp sáng tạo hầu như luôn phải đón đầu những rủi ro, sự phiền toái, hoang mang và mâu thuẫn nhất định. Sự thích nghi và thỏa hiệp không đi kèm những điều ấy. Bạn phải trân trọng sự khó khăn. Đó là lúc những thỏa thuận tuyệt vời sẽ đến. Và đó cũng là điều mà những đàm phán viên xuất sắc làm.

## HẠN CHÓT: KHIẾN THỜI GIAN TRỞ THÀNH ĐỒNG MINH

Thời gian là một trong những yếu tố quan trọng nhất trong bất kỳ cuộc đàm phán nào. Sự trôi qua thuần túy của thời gian và người anh em sắc sảo hơn của nó – hạn chót là vũ khí gây áp lực lên tất cả mọi thỏa thuận để đi đến kết luận.

Cho dù hạn chót của bạn có thực sự hiện hữu hay chỉ là một đường vô hình lờ mờ trên cát, nó vẫn có thể đánh lừa bạn bằng cách mang tới niềm tin rằng: thực hiện một thỏa thuận ngay lúc này còn quan trọng hơn là kiếm được một thỏa thuận tốt. Hạn chót thường khiến người ta nói và làm những điều hấp tấp đi ngược lại lợi ích tốt nhất của họ, bởi tất cả chúng ta đều có khuynh hướng tự nhiên là gấp rút khi hạn chót gần kề.

Những gì một đàm phán viên giỏi làm là ép bản thân mình chống lại sự thôi thúc này và lợi dụng nó từ đối phương. Hãy hỏi bản thân mình: Điều gì từ hạn chót khiến bạn thấy áp lực và lo lắng? Câu trả lời đó là hệ quả; nhận thức về sự mất mát chúng ta gặp phải trong tương lai – "Thỏa thuận không còn!" – lời kêu gào của tâm trí hét vào chúng ta với những tình huống tưởng tượng trong tương lai – không còn cơ hội giải quyết nào nữa.

Khi cho phép yếu tố thời gian kích thích suy nghĩ ấy, bạn đã tự biến mình thành con tin, tạo ra môi trường cho các hành vi phản kháng và các lựa chọn sai lầm, bởi đối phương giờ đây có thể phản đòn, chỉ việc để hạn chót tưởng tượng cùng phản ứng của bạn thực hiện công việc cho họ.

Vâng, tôi đã sử dụng từ "tưởng tượng". Trong suốt những năm làm việc trong lĩnh vực tư nhân, tôi có một câu hỏi đặt ra cho hầu hết các doanh nghiệp và quản lý cấp cao mà mình làm

việc cùng rằng trong toàn bộ sự nghiệp của họ, họ từng chứng kiến hay đã có bên nào của cuộc đàm phán trễ hạn chót mà phải chịu hậu quả tiêu cực nào chưa. Trong hàng trăm khách hàng, chỉ duy nhất một quý ông độc thân, tự do, cân nhắc nghiêm túc câu hỏi và trả lời xác nhận. Hạn chót thường không bị bó buộc, hầu như luôn linh hoạt và gần như chưa bao giờ là tác nhân kích hoạt những hậu quả chúng ta nghĩ – hoặc được bảo ban – sẽ xảy ra.

Hạn chót như một ông kẹ của đàm phán; hầu hết là sự bịa đặt do chúng ta tự tạo ra trong tưởng tượng, một sự không cần thiết để phá rối chúng ta không vì một lý do tốt lành nào. Câu thần chú chúng tôi hướng dẫn các khách hàng của mình là: "Không thỏa thuận tốt hơn là một thỏa thuận tồi." Nếu câu thần chú này có thể thực sự được tiếp thu và khách hàng bắt đầu tin rằng họ có đủ thời gian cần thiết để chuẩn bị tốt cho cuộc đàm phán, sự kiên nhẫn của họ sẽ trở thành vũ khí ghê gớm.

***

Vài tuần sau khi những cuộc bắt cóc ở Haiti bùng nổ lần nữa, chúng tôi bắt đầu chú ý tới hai mẫu hình. Thứ nhất, ngày thứ Hai dường như cực kỳ bận rộn, như thể những tên bắt cóc có đạo đức công việc đặc biệt cao và muốn có một cú hích cho tuần. Và thứ hai, những tên tội phạm càng háo hức được trả công khi càng về cuối tuần.

Ban đầu, những điều này nghe có vẻ không hợp lý chút nào. Nhưng bằng việc lắng nghe kỹ lưỡng những tên bắt cóc và phỏng vấn những con tin sau khi được chúng tôi giải cứu,

chúng tôi phát hiện ra rằng những vụ án này không hề có động cơ chính trị. Thay vào đó, những tên này chỉ là tội phạm bình thường muốn được trả công vào thứ Sáu để có thể tiệc tùng suốt cuối tuần.

Một khi đã hiểu được mẫu hình và biết hạn chót của những tên bắt cóc tự phát, chúng tôi có hai mẩu thông tin chính để có thể lật ngược tình thế, chuyển lợi thế hoàn toàn về phía mình.

Đầu tiên, nếu gây áp lực bằng cách trì hoãn đàm phán cho đến thứ Năm hoặc thứ Sáu, chúng tôi có thể đạt được thỏa thuận tốt nhất. Và thứ hai, bởi vì bạn không cần đến tận 150.000 đô-la chỉ để có một cuối tuần vui vẻ ở Haiti, một đề nghị thấp hơn nhiều cũng đã đủ rồi.

Mức độ chúng tôi tiến gần tới hạn chót của chúng tương ứng với mức độ cụ thể trong lời đe dọa chúng đưa ra. "Giao nộp tiền, hoặc bà dì của anh sẽ chết" là lời đe dọa thời kỳ đầu, khi thời gian vẫn chưa cụ thể. Sự cụ thể càng tăng lên trong lời đe dọa ở bất kỳ kiểu đàm phán nào cũng cho thấy sự tiến gần đến hậu quả thực sự tại một thời điểm xác định. Để đánh giá mức độ cụ thể của một lời đe dọa, chúng ta chú ý có bao nhiêu trong số sáu loại câu hỏi: Cái gì? Ai? Ở đâu? Khi nào? Tại sao? và Như thế nào? được sử dụng. Khi đưa ra lời đe dọa, người ta sẽ cố tình hoặc vô tình tạo ra những mập mờ và lỗ hổng mà họ dự tính khai thác. Khi các lỗ hổng bắt đầu thu hẹp dần vào gần cuối tuần, và cũng lặp đi lặp lại tương tự ở những vụ bắt cóc khác, mẫu hình ấy sẽ xuất hiện.

Với thông tin này trong tay, tôi đoán vụ bắt cóc này sẽ là một sự kiện có trình tự kéo dài bốn ngày. Nó không khiến nạn

nhân dễ chịu hơn, nhưng chắc chắn nó khiến những tên bắt cóc trở nên dễ đoán – và cũng rẻ đi rất nhiều – cho các gia đình nạn nhân.

Không chỉ trong đàm phán con tin mới có thể tận dụng được hạn chót. Những nhân viên bán xe cũng có khuynh hướng ra giá tốt nhất cho bạn vào cuối tháng, thời điểm các giao dịch của họ được xem xét. Và nhân viên bán hàng ở các công ty lớn làm việc trên thời hạn từng quý, nên họ sẽ dễ bị tác động nhất khi gần đến cuối quý.

Giờ đây, khi đã biết các đàm phán viên sử dụng hạn chót của đối phương để đem về lợi thế cho mình như thế nào, điều bạn cần làm là giữ kín hạn chót của mình. Và đó cũng là lời khuyên bạn sẽ nhận được từ những chuyên gia đàm phán từ thời xa xưa nhất.

Trong cuốn sách bán chạy nhất của mình năm 1980, You Can Negotiate Anything[22] (Bạn có thể đàm phán bất cứ điều gì)[23], chuyên gia đàm phán Herb Cohen đã kể lại câu chuyện thỏa thuận kinh doanh lớn đầu tiên của mình khi ông được công ty cử đến Nhật Bản để đàm phán với một nhà cung cấp.

Khi đến nơi, đối phương hỏi ông thời gian ở lại bao lâu và Cohen trả lời một tuần. Trong suốt bảy ngày sau đó, ông được tiếp đón với những buổi tiệc, chuyến tham quan và dã ngoại – tất cả mọi thứ, trừ đàm phán. Thực tế, đối phương của Cohen đã không bắt đầu những cuộc nói chuyện nghiêm túc cho đến khi ông chuẩn bị về nước, và hai bên đi sâu vào chi tiết của thỏa thuận cuối trong xe trên đường ra sân bay.

Cohen đáp xuống Mỹ đắm chìm trong cảm giác mình đã bị lợi dụng và ông phải nhượng bộ rất nhiều trước áp lực hạn chót. Nếu quay ngược trở lại, liệu ông có nói họ biết hạn chót của mình? Không, Cohen trả lời, bởi nó sẽ đem lại cho họ một công cụ mà ông không có: "Họ biết hạn chót của tôi, trong khi tôi thì không."

Ngày nay, tâm lý này phổ biến khắp mọi nơi. Nhìn thấy một quy tắc đơn giản để làm theo và giả định một hạn chót là một điểm yếu chiến lược, hầu hết các đàm phán viên đều tuân theo lời khuyên của Cohen và che giấu hạn chót của mình.

Hãy để tôi tiết lộ cho bạn một bí mật nhỏ: Cohen – và những "chuyên gia" đàm phán tiếp bước theo sau ông – đều sai. Hạn chót ứng với cả hai phía. Cohen có thể thấy lo lắng vô ngần về những gì vị sếp sẽ nói nếu ông rời Nhật Bản mà không có một thỏa thuận nào. Nhưng sự thật là, đối phương của Cohen cũng không thể thắng nếu ông rời khỏi mà không có thỏa thuận nào. Chìa khóa ở đây là: Khi đàm phán kết thúc từ một bên, nó cũng kết thúc với bên còn lại.

Don A. Moore, Giáo sư tại Trường Kinh doanh Hass thuộc Đại học California Berkeley, cho rằng che giấu một hạn chót thực tế chỉ khiến đàm phán viên bị đặt vào thế xấu nhất có thể. Trong nghiên cứu của mình, ông chỉ ra rằng việc che giấu hạn chót sẽ làm tăng rủi ro dẫn đến bế tắc một cách trầm trọng. Vì khi có một thời hạn, nó sẽ khiến bạn nhượng bộ nhanh hơn, còn đối phương sẽ nghĩ họ có thời gian và chỉ cần trì hoãn để có được nhiều lợi ích hơn.

Tưởng tượng nếu các ông chủ NBA tự xác định một hạn chót cho mình trong quá trình đàm phán hợp đồng mà không tiết lộ cho hiệp hội cầu thủ, họ sẽ nhượng bộ và càng nhượng bộ khi hạn chót đến gần, kích thích hiệp hội liên tục đàm phán để trễ hạn đã đặt ra trong bí mật. Trong tình huống này, việc che giấu hạn chót đồng nghĩa rằng bạn đang tự đàm phán với chính mình và bạn sẽ luôn thua cuộc khi làm vậy.

Moore khám phá ra rằng khi các đàm phán viên cho đối phương biết hạn chót của họ, họ sẽ có được thỏa thuận tốt hơn. Đó là sự thật. Trước tiên, bằng việc trưng ra giới hạn của mình, bạn giảm thiểu được rủi ro thỏa thuận rơi vào bế tắc. Và thứ hai, khi đối thủ biết hạn chót của bạn, họ sẽ đi thẳng đến những thỏa thuận – nhượng bộ thực tế và nhanh chóng hơn.

Và điểm cuối cùng: hạn chót gần như chưa bao giờ là không thể phá vỡ. Bạn không cần thống nhất tất cả các điểm để đạt được một thỏa thuận. Các đàm phán viên giỏi luôn có một lượng lớn hợp đồng mà trong đó có nhiều điều khoản cần được giải quyết và thống nhất trong tương lai. Bạn chỉ cần một lượng vừa đủ những điểm cơ bản để có thể tiến đến thỏa thuận.

## KHÔNG CÓ THỨ GỌI LÀ CÔNG BẰNG

Vào tuần thứ ba của lớp đàm phán, chúng tôi chơi một trò chơi yêu thích của tôi, một kiểu trò chơi để các học viên thấy họ chưa hiểu rõ bản thân đến mức nào (tôi biết – mình ác độc).

Trò chơi có tên Tối hậu thư và nó diễn ra như sau: Sau khi các học viên chia thành từng cặp gồm một "người đề nghị" và một "người chấp thuận", tôi sẽ cho mỗi người đề nghị 10 đô-la.

Người đề nghị sau đó phải đưa ra con số tròn về số tiền cho người chấp thuận. Nếu người chấp thuận đồng ý, người đó sẽ nhận số tiền mà người đề nghị đưa ra, và người đề nghị sẽ được nhận phần còn lại. Còn nếu người chấp thuận từ chối mức giá được đưa ra, cả hai đều không được gì và 10 đô-la ấy sẽ trở về tay tôi.

Dù họ "thắng" và được giữ tiền, hay "thua" và phải trả lại tiền cho tôi, điều gì cũng không quan trọng (trừ túi tiền của tôi). Điều quan trọng là số tiền họ đề nghị. Điều thực sự gây sốc là, hầu như chưa có một ngoại lệ, dù thực hiện sự lựa chọn nào, họ đều thấy mình nằm trong thiểu số. Cho dù họ chọn 6/4, 5/5, 7/3, 8/2,... họ nhìn quanh và không khỏi ngạc nhiên khi phát hiện không sự phân chia nào được chọn là nhiều hơn sự phân chia nào. Chỉ với một sự phân chia số tiền 10 đô-la vô cùng đơn giản, đã không có sự đồng thuận để hình thành nên một sự phân chia "công bằng" hay "có lý".

Sau thử nghiệm nhỏ này, tôi đứng trước lớp và đưa ra một kết luận mà họ không muốn nghe: các lý do mỗi cặp và tất cả học viên đã sử dụng đều vô lý và cảm tính 100%.

"Hả?" Họ đáp. "Tôi đã đưa ra một quyết định có căn cứ."

Tiếp theo, tôi giải thích họ đã sai như thế nào. Trước tiên, làm thế nào họ đều có căn cứ khi có quá nhiều lời đề nghị khác nhau được đưa ra? Điều cốt lõi là: họ không có lý. Họ cho rằng người kia cũng lập luận giống họ. "Nếu bạn tiếp cận một cuộc đàm phán với suy nghĩ rằng người kia cũng nghĩ giống bạn, bạn đã sai," tôi nói. "Đó không phải là sự cảm thông; đó chỉ là sự sao chép."

Và tiếp theo, tôi đẩy thêm một bước xa hơn: Tại sao, tôi hỏi, không người đề nghị nào đưa ra con số 1 đô-la, đó là lời đề nghị hợp lý nhất cho họ và có lập luận không thể chối cãi nhất cho người chấp thuận? Nếu có và họ bị từ chối thì tại sao những người chấp thuận lại từ chối?

"Bất kỳ ai đưa ra lời đề nghị khác 1 đô-la đều đã chọn một giải pháp cảm tính," tôi nói. "Và với những người chấp thuận nào đã từ chối lời đề nghị 1 đô-la, từ khi nào món tiền 0 đô-la lại hơn cả món tiền 1 đô-la vậy? Phải chăng quy tắc tài chính đột nhiên đã thay đổi?"

Điều này đã làm choáng váng quan điểm của các học viên rằng bản thân mình là người lý trí. Họ không hề lý trí. Không ai trong chúng ta lý trí. Tất thảy chúng ta đều vô lý và cảm tính. Cảm xúc là yếu tố cần thiết để đưa ra những quyết định mà chúng ta đã tự mình phớt lờ. Nhận ra được điều này thực sự là điều quá đỗi bất ngờ với họ.

Trong cuốn Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain[24] (tạm dịch: Sai lầm của Descartes: Cảm xúc, Lý do và Não bộ con người), nhà nghiên cứu thần kinh học Antonio Damasio đã giải thích về khám phá vĩ đại của mình. Khi nghiên cứu não bộ của những người bị tổn thương phần tạo ra cảm xúc, ông nhận thấy rằng tất cả họ đều có một điều kỳ lạ: họ không thể đưa ra quyết định. Họ có thể mô tả những gì nên làm bằng những thuật ngữ luận lý, nhưng họ không có khả năng đưa ra sự lựa chọn nào dù đơn giản nhất.

Nói cách khác, dù chúng ta có thể sử dụng lập luận để đưa ra lý do cho một quyết định, quyết định thực sự lại bị cảm xúc

kiểm soát.

**Từ "Công bằng": Vì sao nó quyền lực, Khi nào sử dụng nó, và Sử dụng như thế nào**

Từ quyền lực nhất trong đàm phán là "Công bằng". Con người bị thống trị mạnh mẽ bởi cảm giác được tôn trọng. Người ta sẽ chấp nhận thỏa thuận nếu họ thấy mình được đối xử công bằng; còn không, họ sẽ bỏ đi.

Các nghiên cứu về hình ảnh não bộ trong cả thập kỷ đã cho thấy hoạt động thần kinh của con người, đặc biệt trong vỏ não thùy đảo kiểm soát cảm xúc, phản ánh mức độ bất công trong các tương tác xã hội. Ngay cả loài linh trưởng không tiến hóa thành người cũng có kết nối để từ chối sự bất công. Trong một nghiên cứu nổi tiếng, hai chú khỉ mũ được sắp đặt để thực hiện cùng một nhiệm vụ, nhưng một con sẽ được thưởng những trái nho chín ngọt, con còn lại sẽ được nhận những quả dưa leo. Đáp lại sự bất công trắng trợn này, những chú khỉ được thưởng dưa leo trở nên điên loạn một cách đúng nghĩa.

Với trò chơi Tối hậu thư, nhiều năm kinh nghiệm đã cho tôi thấy hầu hết những người chấp thuận sẽ từ chối đề xuất nào ít hơn một nửa số tiền mà người đề nghị sẽ nhận được. Khi bạn nhận được số tiền bằng 1/4 số tiền của người đề nghị, bạn nên quên đi và người chấp thuận đã bị tổn thương. Hầu hết mọi người đều lựa chọn một quyết định vô lý khi thà không nhận một đồng nào còn hơn chấp nhận một lời đề nghị giễu cợt bởi vì giá trị cảm xúc tiêu cực của sự bất công đã lấn át giá trị lý trí tích cực của đồng tiền.

Phản ứng vô lý đối với sự bất công này cũng xảy ra trong các thỏa thuận kinh tế nghiêm túc.

Bạn còn nhớ tuyệt phẩm của Robin Williams với giọng lồng tiếng vị thần đèn trong phim Aladdin của Disney? Vì muốn để lại một điều tuyệt vời cho các con nên anh đã thực hiện lồng tiếng với mức thù lao giảm còn 75.000 đô-la, thấp hơn rất nhiều so với mức thông thường 8 triệu đô-la của mình. Nhưng một việc đã xảy ra sau đó: Bộ phim trở thành bom tấn, đạt doanh thu 504 triệu đô-la.

Và Williams trở nên vô cùng giận dữ.

Bây giờ, hãy liên hệ với trò chơi Tối hậu thư. Williams không giận dữ vì số tiền mà do chính sự bất công anh nhận thấy. Anh không phàn nàn về hợp đồng cho đến khi Aladdin trở thành bộ phim bom tấn. Sau đó, anh và đại diện của mình đã không ngừng làm loạn lên về việc mình bị lừa lọc như thế nào.

May mắn cho Williams khi Disney muốn làm hài lòng ngôi sao của họ. Sau khi chỉ ra sự minh bạch – rằng anh đã vui vẻ ký thỏa thuận – Disney đã có động thái ấn tượng khi gửi cho ngôi sao của mình một bức họa của Picasso trị giá theo báo cáo là 1 triệu đô-la.

Nhưng đất nước Iran thì không may mắn như vậy.

Trong những năm qua, Iran đã đưa ra các phê chuẩn tốn kém lên đến hơn 100 tỷ đô-la từ các nguồn đầu tư nước ngoài và doanh thu dầu khí để bảo vệ chương trình hạt nhân làm giàu uranium, trong khi nó chỉ đáp ứng được 2% nhu cầu về năng lượng. Nói cách khác, như các học viên đã không nhận 1

đô-la vì lời đề nghị có vẻ xúc phạm, Iran đã tự hủy hoại nguồn thu nhập lớn nhất của mình – doanh thu từ dầu khí và gas – để theo đuổi một dự án năng lượng không đem lại nhiều lợi ích.

Vì sao? Một lần nữa, vì sự công bằng.

Đối với Iran, việc các thế lực quốc tế – có chung vài chục ngàn loại vũ khí hạt nhân – được quyền quyết định sử dụng năng lượng hạt nhân là không công bằng. Và vì sao, Iran tự hỏi, họ lại bị coi là một nước hạ đẳng khi làm giàu uranium trong khi Ấn Độ và Pakistan giấu giếm mua vũ khí hạt nhân thì được xem là những thành viên được chấp thuận của cộng đồng quốc tế?

Trong một cuộc phỏng vấn trên truyền hình, cựu đàm phán viên hạt nhân của Iran, Seyed Hossein Mousavian đã nói thẳng thừng: "Mối bận tâm lớn nhất đối với người Iran hiện nay không phải là vấn đề hạt nhân," ông nói, "nó là về việc bảo vệ phẩm chất [như một] cá thể độc lập trước áp lực của phần còn lại của thế giới."

Bạn có thể không tin Iran, nhưng động thái của họ là một bằng chứng rõ ràng cho thấy sự phản đối bất công, dù phải bỏ ra chi phí đáng kể, là một động lực to lớn.

Một khi bạn hiểu sự lộn xộn, cảm tính và hủy hoại mà sự công bằng chứa đựng, bạn có thể biết vì sao "Công bằng" lại là một từ vô cùng quyền lực cần sử dụng một cách cẩn trọng.

Thực tế, trong số ba cách mà mọi người thường dùng để thả xuống quả bom "Công bằng", chỉ có một cách là tích cực.

Cách sử dụng phổ biến nhất giống với động tác phòng thủ khiến đối phương mất ổn định trong môn võ Judo. Sự thao túng này thường có hình thức như "Chúng tôi chỉ muốn công bằng."

Hãy ngược dòng thời gian nghĩ lại về lần cuối cùng có ai đó sử dụng lý do này với bạn để ngầm chỉ sự bất công, tôi cá rằng bạn phải thừa nhận điều này ngay lập tức gây ra cảm giác phòng vệ và khó chịu trong bạn. Những cảm giác này thường vô thức và dẫn đến sự nhượng bộ vô lý.

Một người bạn của tôi bán căn nhà của mình ở Boston vài năm trước khi nền kinh tế đang đi xuống. Cô nhận được lời đề nghị mức giá thấp hơn nhiều so với mong đợi – đồng nghĩa với việc cô sẽ lỗ nặng – và trong cơn bực dọc, cô đã thả quả bom "Công bằng" lên người mua tiềm năng.

"Chúng tôi chỉ muốn những thứ công bằng,"

cô nói.

Bối rối trước những lời ngầm buộc tội, anh ta ngay lập tức tăng giá mua đề nghị.

Nếu bạn ở phía bị buộc tội, bạn cần nhận thấy phía bên kia không cố móc túi tiền của bạn; giống như người bạn của tôi, họ chỉ hoang mang trước tình huống hiện tại. Cách đáp lời tốt nhất, hoặc bạn hít một hơi thở sâu, hoặc cố chống lại khao khát nhượng bộ. Sau đó nói rằng: "Ừ, tôi xin lỗi. Hãy dừng mọi thứ lại và quay trở về lúc tôi đã bắt đầu đối xử không công bằng với anh, chúng ta sẽ điều chỉnh chúng."

Cách sử dụng quả bom "Công bằng" thứ hai có phần bất chính hơn. Đối với cách sử dụng này, đối phương đơn giản sẽ buộc tội bạn đã quá ngu ngơ hoặc không thành thật bằng câu nói: "Chúng tôi đã đưa ra một lời đề nghị công bằng." Đó là một cú thúc thậm tệ làm bạn phân tâm và thao túng bạn, buộc bạn phải nhượng bộ.

Mỗi khi có ai đó áp dụng cách này với tôi, tôi đều nhớ lại cuộc đình công NFL gần đây.

Cuộc đàm phán đang đến gần hạn chót và Hiệp hội cầu thủ NFL (NFLPA) nói rằng trước khi đồng ý thỏa thuận cuối cùng, họ muốn các ông chủ rà soát lại các điều khoản. Các ông chủ đã trả lời như thế nào?

"Chúng tôi đã đưa cho các cầu thủ lời đề nghị công bằng."

Hãy chú ý đến một tài năng đáng sợ ở đây: Thay vì rà soát lại các điều khoản hoặc từ chối thực hiện, các ông chủ đã chuyển sự tập trung sang sự thiếu hiểu biết về tính công bằng của NFLPA.

Nếu bạn thấy bản thân mình trong tình huống này, phản ứng tốt nhất chỉ là lặp lại từ "Công bằng" vừa đập vào mặt bạn. "Công bằng?" Bạn trả lời, ngừng lại để sức mạnh của chính từ đó thực hiện công việc của nó, như những gì nó đã cố tình làm với bạn. Tiếp nối với việc gán mác: "Có vẻ các anh cũng đã sẵn sàng đưa ra bằng chứng hỗ trợ điều ấy?" bao gồm cả việc mở lại các điều khoản, hay cung cấp thông tin; nếu không, họ sẽ mâu thuẫn với tuyên bố của chính họ về sự công bằng hoặc cho bạn

nhiều dữ liệu hơn những gì bạn có để sử dụng. Ngay lập tức, bạn đã ngăn chặn được sự tấn công.

Cách sử dụng cuối cùng của từ "Công bằng" là cách yêu thích nhất của tôi, bởi nó mang tính tích cực và xây dựng. Nó chuẩn bị cho một cuộc đàm phán trung thực và cảm thông.

Sau đây là cách tôi sử dụng nó: Trước đây trong một cuộc đàm phán, tôi nói: "Tôi muốn anh cảm thấy mình được đối xử công bằng trong suốt tiến trình. Vì vậy, hãy dừng tôi lại bất kỳ lúc nào anh thấy không công bằng và chúng ta sẽ cùng giải quyết nó."

Đơn giản và rõ ràng, nó cho thấy tôi là một người thương lượng thành thật. Với câu nói đó, tôi cho mọi người biết họ có thể sử dụng từ ấy với tôi một cách trung thực. Là một đàm phán viên, bạn cần hướng đến danh tiếng công bằng. Danh tiếng sẽ đi trước bạn. Hãy để nó đi trước nhằm dọn đường cho thành công của bạn.

**Cách khám phá các tác nhân cảm xúc bên dưới những giá trị đối phương đề cao**

Vài năm trước, tôi tình cờ đọc được cuốn How to Become a Rainmaker[25] (Để trở thành người bán hàng xuất sắc), và thỉnh thoảng tôi muốn chiêm nghiệm lại để làm mới cảm nhận của mình về những tác nhân cảm xúc tác động đến quyết định. Cuốn sách đã giải thích một cách tuyệt vời công việc của người bán hàng: đó không phải là việc tranh cãi dựa trên lý lẽ mà là công việc đóng khung cảm xúc.

Nếu khiến đối phương nói ra vấn đề, nỗi khổ và những mục tiêu chưa đạt được của họ, nếu khám phá được những gì họ đang thực sự muốn mua, bạn có thể bán cho họ một viễn cảnh rằng đề xuất của bạn là một giải pháp hoàn hảo cho vấn đề của họ.

Hãy nhìn nó ở cấp độ đơn giản nhất. Một người trông trẻ giỏi sẽ thực sự bán gì? Đó không hẳn là sự trông nom trẻ, mà là một buổi tối thư giãn. Còn người bán lò sưởi? Một căn phòng ấm áp cho những giây phút bên gia đình. Một thợ khóa? Cảm giác của sự an toàn.

Hiểu được tác nhân về cảm xúc, bạn có thể đóng khung lợi ích của bất kỳ thỏa thuận nào trong một ngôn ngữ phù hợp.

**BẺ CONG THỰC TẾ CỦA HỌ**

Với cùng một người, thay đổi một hoặc hai yếu tố, và 100 đô-la có thể dẫn đến một chiến thắng huy hoàng hay mang lại một tổn thương sâu sắc. Nhận ra được hiện tượng này sẽ giúp bạn bẻ cong thực tế từ gây tổn thương sang chiến thắng.

Ví dụ, tôi có một cốc cà phê sứ, màu đỏ-trắng với hình lá cờ Thụy Sĩ. Không sứt mẻ, nhưng đã qua sử dụng. Bạn sẽ trả bao nhiêu để có nó, thật lòng từ thẳm sâu trái tim bạn?

Có thể bạn sẽ nói đâu đó khoảng 3,5 đô-la. Bây giờ xem như chiếc cốc là của bạn. Bạn sẽ bán cho tôi. Hãy nói cho tôi biết nó đáng giá bao nhiêu?

Có thể bạn sẽ ra giá từ 5 đến 7 đô-la.

Trong cả hai trường hợp, với cùng một chiếc cốc, tất cả những gì tôi làm là dịch chuyển mối quan hệ của nó với bạn, và tôi đã thay đổi giá trị của nó hoàn toàn.

Hoặc giả sử tôi đề nghị bạn số tiền 20 đô-la để chạy một việc vặt mất ba phút và mua cho tôi một tách cà phê. Bạn nghĩ nếu tính 20 đô-la cho ba phút nghĩa là 400 đô-la cho một giờ đồng hồ. Bạn sẽ thấy sướng rơn.

Nhưng sau đó bạn phát hiện ra tôi nhờ bạn chạy việc vặt để kiếm 1 triệu đô-la. Bạn sẽ chuyển từ trạng thái ngây ngất vì kiếm được 400 đô-la một giờ sang giận dữ vì bị bóc lột.

Giá trị của 20 đô-la, cũng giống như giá trị của chiếc cốc sứ, là không đổi. Nhưng góc nhìn của bạn về nó thay đổi. Chỉ bằng cách định vị lại số tiền 20 đô-la, tôi đã có thể khiến bạn vui sướng hoặc tức giận.

Tôi dẫn ra những điều này không phải để chứng mình sự cảm tính và vô lý của các quyết định. Chúng ta đều biết điều ấy. Ý tôi là dù phần lớn quyết định của chúng ta đều vô lý, nhưng không có nghĩa chúng không có những mẫu hình, nguyên tắc và quy tắc thống nhất phía sau hành động của chúng ta. Và một khi đã biết những mẫu hình tâm lý này, bạn sẽ nhìn ra cách để tác động đến chúng.

Cho đến hiện nay, lý thuyết hay nhất mô tả những nguyên tắc trong các quyết định cảm tính của chúng ta là Prospect Theory (tạm dịch: Lý thuyết Viễn cảnh). Được xây dựng vào năm 1979 bởi nhà tâm lý học Daniel Kahneman và Amos Tversky, Lý thuyết Viễn cảnh mô tả cách con người lựa chọn

giữa những phương án có chứa rủi ro, như trong một cuộc đàm phán chẳng hạn. Lý thuyết này cho rằng con người thường bị hút vào những điều chắc chắn hơn là các khả năng, ngay cả khi khả năng là một lựa chọn tốt hơn. Đó gọi là Certainty Effect (tạm dịch: Hiệu ứng chắc chắn). Và con người sẽ chọn chấp nhận rủi ro cao hơn để tránh thiệt hại thay vì đạt thêm lợi ích. Đó gọi là Loss Aversion (tạm dịch: Ngăn chặn thiệt hại).

Đó là lý do vì sao theo thống kê, những người không có nhu cầu bảo hiểm lại mua bảo hiểm. Hay một người đứng trước lựa chọn giữa 95% cơ hội được nhận 10.000 đô-la hoặc 100% cơ hội được nhận 9.499 đô-la, sẽ thường tránh rủi ro và chọn phương án an toàn chắc chắn 100%; trong khi cũng người ấy khi được chọn giữa 95% xác suất mất đi 10.000 đô-la hoặc 100% xác suất mất 9.499 đô-la sẽ lựa chọn phương án ngược lại, chấp nhận rủi ro 95% xác suất để tránh thiệt hại. Xác suất thiệt hại có nhiều rủi ro hơn khả năng đạt thêm lợi ích.

Dưới đây, tôi sẽ giải thích một số chiến thuật của Lý thuyết Viễn cảnh để bạn có thể tận dụng. Nhưng trước hết, tôi sẽ kể một bài học cốt lõi về ngăn chặn thiệt hại: Trong một cuộc đàm phán căng thẳng, cho đối thủ thấy bạn có thể thực hiện được những gì họ muốn là chưa đủ.

Để thực sự có lợi thế, bạn cần thuyết phục rằng họ chắc chắn sẽ mất đi một điều gì đó nếu thỏa thuận thất bại.

### 1. Neo cảm xúc của đối phương

Để bẻ cong thực tế của đối phương, bạn phải bắt đầu với những nguyên tắc cơ bản về cảm thông. Vì vậy, hãy khởi đầu với một sự cáo buộc về tất cả nỗi sợ của họ mà bạn đã biết qua

dữ liệu rà soát được. Bằng việc neo cảm xúc của họ để sẵn sàng cho thiệt hại, bạn kích thích được trạng thái ngăn chặn thiệt hại của đối phương để họ có thể chớp ngay cơ hội tránh được chúng.

Trong dự án tư vấn đầu tiên của mình sau khi rời FBI, tôi đã vinh dự được đào tạo cho đội ngũ đàm phán con tin quốc gia của hãng United Arab Emirates. Rủi thay, danh tiếng của nhiệm vụ này sẽ được định đoạt bởi cuộc mặc cả giá thấp hơn mức hợp lý trong một đề nghị của tôi. Tài chính đi xuống khiến tôi phải gặp lại các nhà thầu đã ký kết và nói với họ rằng tôi chỉ có thể trả họ 500 đô-la một ngày thay cho mức thông thường 2.000 đô-la.

Tôi biết chính xác những gì họ sẽ làm nếu tôi nói trực tiếp với họ: cười phá vào mặt tôi. Vì vậy, tôi triệu tập một cuộc họp qua điện thoại và đánh thẳng vào họ với một cuộc kiểm kê cáo buộc.

“Tôi sẽ đưa các anh vào một vị trí rất tồi tệ,” tôi nói, sau đó ngừng lại một chút đến khi họ yêu cầu tôi tiếp tục. “Khi cúp điện thoại, các anh sẽ nghĩ tôi là một gã làm ăn tồi tệ. Các anh sẽ nghĩ tôi không biết lập ngân sách hay lên kế hoạch. Các anh sẽ nghĩ Chris Voss là một gã chỉ biết nói. Gã đã hủy hoại hoàn toàn dự án lớn nhất của mình sau khi rời FBI. Gã không biết cách vận hành. Và thậm chí gã đã lừa dối mình.”

Và sau đó, khi đã neo các cảm xúc của họ trong một phạm vi kỳ vọng thấp nhất, tôi bắt đầu tấn công vào ngăn chặn thiệt hại.

“Dù vậy, tôi vẫn muốn đưa ra cơ hội này với các anh trước khi đem đến cho một bên khác,” tôi nói.

Đột nhiên, quyết định của họ không còn là về việc cắt giảm từ 2.000 xuống 500 đô-la mà là về việc làm sao không để mất 500 đô-la cho những bên khác.

Tất cả bọn họ đều chấp nhận thỏa thuận. Không mặc cả, không than vãn. Nhưng nếu tôi không neo lại những cảm xúc của họ, quan điểm của họ về con số 500 đô-la hẳn đã hoàn toàn khác. Nếu tôi chỉ gọi và nói: “Tôi có thể trả các anh 500 đô-la mỗi ngày. Các anh thấy sao?”, họ chắc chắn sẽ xem đó là một sự xúc phạm và dập máy.

**2. Hãy để gã kia bắt đầu trước... Gần như mọi lúc**

Bây giờ, bạn đã thấy khi bẻ cong thực tế của đối phương, những lợi ích trong việc neo cảm xúc của họ rõ ràng là rất lớn. Nhưng bạn không nhất thiết phải là người bắt đầu trước khi thương lượng về giá.

Khi đạo diễn lừng danh Billy Wilder thuê tác giả truyện trinh thám nổi tiếng Raymond Chandler viết cuốn Double Indemnity (tạm dịch: Bồi thường gấp đôi) vào năm 1944, Chandler còn lạ lẫm với thế giới Hollywood. Nhưng ông đã chuẩn bị sẵn sàng để đàm phán nên trong cuộc gặp gỡ với Wilder và nhà sản xuất phim, Chandler đã đưa ra lời đề nghị mức thù lao trước: Ông thật thà yêu cầu 150 đô-la mỗi tuần và báo trước với Wilder rằng ông cần ba tuần để hoàn thành dự án.

Wilder và nhà sản xuất liền cười không ngớt, bởi họ dự định trả Chandler 750 đô-la mỗi tuần và họ biết kịch bản phim phải mất hàng tháng trời để viết. May mắn cho Chandler, Wilder và nhà sản xuất quý trọng mối quan hệ với ông hơn là vài trăm đô- la, họ thấy thương cảm cho ông và đã gọi một người quản lý để đại diện cho ông trong cuộc đàm phán.

Tương tự, anh chàng học viên Jerry của tôi cũng đã hủy hoại cuộc đàm phán mức lương của mình vì đã bắt đầu trước (chuyện xảy ra trước khi anh là học viên của tôi).

Trong buổi phỏng vấn tại một công ty tài chính ở New York, anh đã yêu cầu số tiền 110.000 đô-la – một con số lớn bởi nó bằng với 30% mức tăng thêm. Chỉ đến sau này anh mới nhận ra rằng công ty đã đề nghị những người khác cùng chương trình của anh con số 125.000 đô-la.

Đó là lý do vì sao tôi khuyên bạn nên để phía bên kia neo lại trong những đàm phán về tiền.

Vấn đề thực sự là không bên nào có thông tin hoàn hảo trước khi bước vào đàm phán. Nghĩa là, bạn sẽ không có đủ hiểu biết để tự tin bắt đầu trước. Điều này đặc biệt đúng khi bạn không biết giá trị thị trường của những điều bạn đang mua hoặc bán, ví dụ như với Jerry hoặc Chandler.

Bằng cách để họ neo bạn trước, bạn còn có thể gặp may mắn: Tôi đã trải qua nhiều cuộc đàm phán trong đó lời đề nghị đầu tiên của đối phương còn cao hơn cả con số cuối cùng trong đầu tôi. Nếu tôi bắt đầu trước, họ hẳn đã đồng ý và tôi phải rời khỏi với hoặc là Winner’s Curse (tạm dịch: Lời nguyền lên kẻ

thắng), hoặc là Buyer's Remorse (tạm dịch: Sự hối hận của người mua), những cảm giác vô cùng khó chịu khi biết mình đã trả giá hố hoặc bán giá thấp.

Dù vậy, bạn vẫn phải cẩn trọng khi để đối phương bắt đầu. Bạn phải chuẩn bị tâm lý sẵn sàng để vững vàng trước lời đề nghị đầu tiên. Nếu gã kia là một tay chuyên nghiệp, một con cá mập sắc bén, anh ta có thể chọn neo bạn ở một thái cực có thể bẻ cong thực tế của bạn. Tiếp theo, khi họ quay lại với một đề nghị gần như ngớ ngẩn, nó lại dường như hợp lý, cũng giống như chiếc iPhone đắt đỏ 400 đô- la có vẻ hợp lý sau khi nó được hạ xuống từ con số 600 đô-la điên loạn.

Xu hướng bị neo bởi những con số thái quá là một kiểu tâm lý được biết đến như hiệu ứng "Mỏ neo và Điều chỉnh". Các nhà nghiên cứu đã chỉ ra rằng chúng ta có xu hướng tự điều chỉnh theo các đối chiếu đầu tiên của mình. Ví dụ, hầu hết mọi người nhìn qua bài toán 8 x 7 x 6 x 5 x 4 x 3 x 2 x 1 và đoán rằng kết quả sẽ cao hơn chuỗi số này theo trình tự ngược lại. Bởi chúng ta thường tập trung vào những con số đầu tiên và ngoại suy.

Điều này cũng không có nghĩa "Đừng bao giờ bắt đầu". Những quy tắc như thế này rất dễ nhớ, nhưng cũng như các cách tiếp cận dù đơn giản nhất, chúng không phải lúc nào cũng hữu ích. Nếu đang đối mặt với những đối thủ non trẻ, bạn có thể khó cưỡng lại việc trở thành chú cá mập và quăng ra chiếc mỏ neo cực điểm. Hoặc nếu thực sự hiểu rõ về thị trường và đang đối đầu với một đối thủ chuyên nghiệp, bạn biết trước là ngang tài ngang sức, bạn có thể đưa ra một con số để cuộc đàm phán tiến triển nhanh hơn.

Đây là một số lời khuyên của tôi dù bạn có muốn trở thành chú cá mập nuốt chửng đối thủ tân binh của mình hay không. Chỉ cần nhớ, danh tiếng của bạn đi trước bạn. Tôi đã đụng phải những CEO nổi tiếng với việc luôn đánh bại đối phương một cách thảm hại, và không lâu sau, không ai muốn tiếp xúc với họ.

**3. Xác định phạm vi**

Bắt đầu trước thường hiếm khi mang lại hiệu quả, nhưng có một cách có vẻ sẽ giúp đưa ra lời đề nghị và bẻ cong thực tế một cách vô tình. Đó là cách ám chỉ đến một phạm vi.

Khi đối mặt với việc phải đưa ra những điều khoản hoặc giá cả, bạn phản công bằng cách gợi ra những thỏa thuận tương tự giúp bạn xác lập được "con số trong khoảng" chứa con số khả dĩ nhất bạn mong muốn. Thay vì nói "Tôi đáng giá 110.000 đô-la", Jerry có thể nói: "Ở những công ty lớn như X Corp., những vị trí này nhận được khoảng 130.000 đến 170.000 đô-la."

Cách này giúp bạn đưa ra quan điểm trực tiếp mà không đẩy đối phương vào thế phòng vệ. Và nó cũng khiến họ suy nghĩ ở mức cao hơn. Các nghiên cứu cho thấy những người nghe đến mỏ neo cực điểm sẽ vô thức điều chỉnh kỳ vọng của mình hướng tới những con số ấy. Nhiều người thậm chí đi thẳng đến con số giới hạn. Nếu Jerry đưa ra phạm vi này, công ty có thể đã đề nghị con số 130.000 bởi nó rõ ràng thấp hơn nhiều khi đứng cùng 170.000 đô-la.

Trong một nghiên cứu gần đây[26], các nhà tâm lý học của Trường Kinh doanh Columbia đã phát hiện rằng những ứng

viên nào đưa ra phạm vi về mức lương thưởng sẽ nhận được mức lương đề nghị cao hơn hẳn so với những ứng viên đưa ra một con số cụ thể, đặc biệt nếu phạm vi họ đưa ra là "Phạm vi đệm", trong đó, con số hạn dưới của phạm vi chính là con số họ thực sự muốn.

Hãy hiểu rằng, nếu bạn đề nghị một phạm vi (và đó là một ý hay để thực hiện), hãy chờ đợi người ta lựa chọn hạn mức dưới của phạm vi.

**4. Xoay quanh các điều kiện phi tài chính**

Người ta sẽ kết thúc với câu hỏi "Bao nhiêu?" Nhưng đừng chỉ đàm phán duy nhất trên những con số. Nó thường dẫn đến sự thương lượng giá, một chuỗi những vị thế được các đánh giá cảm tính về sự công bằng và tự hào xác định. Đàm phán vận hành phức tạp và tinh tế hơn thế.

Một trong những cách đơn giản nhất để bẻ cong thực tế của đối phương sang quan điểm của bạn là xoay chuyển xung quanh các điều kiện phi tài chính. Sau khi neo họ lên cao, bạn có thể đưa ra đề nghị trông có vẻ hợp lý bằng cách đề xuất những thứ không quan trọng với bạn nhưng lại quan trọng với họ. Hoặc nếu lời đề nghị của họ đang thấp, bạn có thể đề nghị những thứ quan trọng với bạn hơn với họ. V ì điều này không phải lúc nào cũng dễ thực hiện, những gì chúng ta thường làm là quăng ra hết các lựa chọn để bắt đầu tiến trình động não.

Cách đây không lâu, tôi nhận công việc đào tạo cho Hiệp Hội Memphis Bar. Thông thường với những khóa đào tạo này, chi phí của tôi là 25.000 đô-la mỗi ngày. Họ đề nghị mức chi phí thấp hơn nhiều khiến tôi do dự. Sau đó, họ đề xuất đăng một

câu chuyện trang bìa về tôi trên tạp chí của hiệp hội. Với tôi, lên trang bìa một tạp chí dành cho các luật sư hàng đầu trong nước là một cơ hội quảng cáo vô giá. (Cộng thêm một điều rằng mẹ tôi sẽ rất tự hào!)

Dù gì thì họ cũng phải có gì đó đăng lên bìa tạp chí nên họ không tốn đồng nào, còn tôi sẽ giảm cho họ số lớn chi phí của mình. Tôi thường xuyên dùng sự việc này làm ví dụ trong những cuộc đàm phán hiện giờ của mình khi phải đưa ra mức phí. Tôi muốn khơi gợi đối phương động não để nhìn thấy những viên đá quý giá trị phi tài chính mà họ đang có, những thứ đối với họ thì rất rẻ nhưng lại rất giá trị với tôi.

**5. Khi nói về những con số, hãy dùng số lẻ**

Mỗi con số đều có một tác động tâm lý đáng kể vượt ngoài giá trị thực sự của chúng. Và tôi đang không chỉ nói đến việc bạn yêu con số 17 như thế nào bởi bạn nghĩ đó là con số may mắn. Những gì tôi muốn nói là: trong đàm phán, một vài con số dường như khó thay đổi hơn những con số khác.

Điều quan trọng nhất cần nhớ là những con số kết thúc bằng chữ số 0 thường mang đến cảm giác giữ chỗ tạm bợ, phỏng đoán rằng bạn sẽ dễ dàng thương lượng xuống thấp. Nhưng nếu những gì bạn đưa ra không chẵn tròn – chẳng hạn như 37.263 đô-la – cảm giác như đây là một kết quả bạn đã tính toán kỹ lưỡng. Những con số kiểu này cho đối phương cảm giác nghiêm túc và cố định, vì vậy, hãy dùng chúng để củng cố lời đề nghị của bạn.

**6. Gây bất ngờ bằng một món quà**

Bạn có thể dẫn dắt đối phương đi vào trạng thái hào phóng bằng cách đưa ra một chiếc neo cực điểm. Tiếp theo, sau lời từ chối đầu tiên của họ, hãy bất ngờ đề nghị họ một món quà hoàn toàn không liên quan.

Những cử chỉ hòa giải bất ngờ này đem đến tác dụng to lớn bởi chúng giới thiệu một mối quan hệ mới có qua có lại; đối phương sẽ cảm thấy họ cần đáp lại sự hào phóng của bạn. Đột ngột, họ nâng lời đề nghị cao lên, hoặc tìm cách đáp trả sự hào phóng của bạn trong tương lai. Con người thường thấy có bổn phận đáp trả món nợ của sự tử tế.

Hãy nhìn điều này qua các điều khoản chính trị quốc tế. Vào năm 1977, Tổng thống Ai Cập Anwar Sadat đột ngột đẩy nhanh cuộc đàm phán hiệp ước hòa bình Ai Cập – Israel bằng một bài diễn văn bất ngờ đọc trước Quốc hội Israel, một cử chỉ hào phóng không liên quan đến bất kỳ sự nhượng bộ thực sự nào nhưng đã đạt một bước tiến lớn đến hòa bình.

***

Trở lại Haiti, chỉ vài giờ sau khi những tên bắt cóc bắt đi bà dì, tôi nói chuyện điện thoại với người cháu.

Gia đình họ không thể chuẩn bị được số tiền 150.000 đô-la, nhưng họ có thể trả trong khoảng 50.000 đến 85.000 đô-la. Nhưng khi biết món tiền chuộc chỉ để tiệc tùng, tôi hướng đến con số thấp hơn rất nhiều: 5.000 đô-la. Chúng tôi sẽ không thỏa hiệp. Đó là vấn đề liên quan đến sự tự tôn chuyên môn.

Tôi khuyên người cháu bắt đầu bằng việc neo cuộc nói chuyện vào ý tưởng anh không có tiền, nhưng không nói

“Không” để tránh động vào sự tự trọng của chúng.

“Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?” Anh ta hỏi trong cuộc gọi tiếp theo.

Tên bắt cóc tiếp tục những lời hăm dọa chung chung về bà dì và một lần nữa đòi hỏi tiền mặt.

Đó là lúc tôi nói người cháu đặt một câu hỏi nhẹ nhàng cho tay bắt cóc về sự công bằng.

“Xin lỗi,” người cháu đáp, “nhưng làm sao chúng tôi có thể đưa tiền cho anh nếu anh định làm bà ấy bị thương?”

Điều này gợi đến cái chết của bà dì, thứ mà những tay bắt cóc muốn tránh nhất. Chúng cần giữ bà khỏe mạnh nếu muốn lấy tiền. Rốt cuộc thì chúng cũng chỉ là những tay buôn bán.

Đến đây, hãy chú ý rằng người cháu chưa hề đưa ra một con số nào. Cuộc chơi bào mòn này cuối cùng đã khiến bọn bắt cóc phải đưa ra con số trước. Chưa cần ngã giá, chúng đã tự giảm xuống 50.000 đô-la.

Giờ đây khi thực tế của những tay bắt cóc đã được bẻ xuống con số nhỏ hơn, tôi và các cộng sự hướng dẫn người cháu tiếp tục giữ vững lập trường.

“Làm sao tôi có thể có số tiền ấy?” Chúng tôi bảo anh ta hỏi hắn.

Một lần nữa, tên bắt cóc giảm yêu cầu xuống 25.000 đô-la.

Giờ thì khi chúng tôi đã kiểm soát được hắn, chúng tôi hướng dẫn người cháu đưa ra lời đề nghị đầu tiên, một mỏ neo ở cực thấp với con số 3.000 đô-la.

Đầu dây điện thoại bên kia im bặt và người cháu bắt đầu toát mồ hôi, nhưng chúng tôi nói anh giữ bình tĩnh. Điều này luôn xảy ra tại thời điểm thực tế tài chính của tên bắt cóc hoàn toàn bị thay đổi.

Khi mở lời trở lại, tên bắt cóc có vẻ rất bàng hoàng. Nhưng hắn vẫn tiếp tục. Yêu cầu tiếp theo đã thấp đi, còn 10.000 đô-la. Đáp lại, chúng tôi bảo người cháu "phản ứng tự nhiên" rằng anh sẽ đưa chúng một đầu đĩa CD di động mới, một cử chỉ hào phóng để chúng thấy cần đáp trả.

Giá mới của hắn? 7.500 đô-la.

Sau đó, chúng tôi để người cháu trả lời với một con số lạ thường có vẻ như là kết quả của sự tính toán giá trị tính mạng bà dì: 4.751 đô-la.

Tên bắt cóc đồng ý.

Sáu tiếng sau, gia đình anh trả số tiền ấy (cùng đầu đĩa CD), và bà dì trở về nhà an toàn.

## CÁCH ĐÀM PHÁN MỨC LƯƠNG TỐT HƠN

Một trong những yếu tố quan trọng để xếp hạng các trường đại học kinh doanh là mức lương của các sinh viên mới tốt nghiệp. Vì vậy, tôi nói với các lớp MBA mình giảng dạy rằng mục tiêu đầu tiên của tôi là làm tăng thứ hạng của từng trường bằng việc dạy các sinh viên cách đàm phán mức lương tốt hơn.

Tôi chia tiến trình thành ba phần, trộn lẫn các động tác của chương này theo cách không chỉ đem đến nhiều tiền hơn cho

bạn mà còn thuyết phục được cấp trên đấu tranh để giành lấy nó cho bạn.

**Nhẹ nhàng kiên quyết về các điều khoản phi tài chính**

Nhẹ nhàng kiên quyết là một kiểu neo cảm xúc tạo được sự cảm thông từ cấp trên và tạo ra môi trường tâm lý phù hợp cho những cuộc thảo luận mang tính xây dựng. Và khi bạn càng nói nhiều về các điều khoản phi tài chính, cơ hội lựa chọn của bạn càng cao. Nếu họ không thể đáp ứng được các đề nghị ngoài lương của bạn, họ thậm chí sẽ phản hồi với số tiền nhiều hơn, như trong trường hợp cô sinh viên người Mỹ sinh ra ở Pháp trước đây của tôi. Cô liên tục yêu cầu – với một nụ cười tươi – thêm một tuần nghỉ phép ngoài quy định thông thường của công ty. Cô là "người Pháp", cô nói, và đó là những gì người Pháp thường làm. Công ty thuê cô hoàn toàn bị trói buộc trong vấn đề nghỉ phép, nhưng bởi cô quá vui tươi và cô đã đưa ra một yếu tố phi tài chính vào khái niệm giá trị bản thân, họ đã đáp lại bằng cách tăng mức lương đề nghị cho cô.

**Điều khoản lương không gồm các tiêu chí thành công sẽ là những Vòng quay Nga**[27]

Một khi đã đàm phán được mức lương, hãy đảm bảo bạn cũng đã định nghĩa sự thành công cho vị trí của bạn – cùng cách đo lường cho lần tăng lương kế tiếp. Điều này có ý nghĩa với bạn và miễn phí cho sếp bạn, cũng giống như câu chuyện cho tôi lên trang bìa tạp chí của Hiệp hội Bar. Nó giúp bạn có kế hoạch tăng lương và bằng việc định nghĩa thành công trong mối quan hệ với sự giám sát của sếp bạn, nó dẫn tới các bước tiếp theo...

**Khơi gợi hứng thú của họ vào thành công của bạn và tìm một người hướng dẫn không chính thức**

Hãy nhớ lại ý tưởng tìm cách biết đối phương đang thực sự muốn mua gì? Khi bạn bán bản thân mình cho người quản lý, đừng coi đó chỉ là một thể xác cho một công việc; bán bản thân và thành công của bạn như một cách để họ kiểm chứng sự thông minh của chính họ và lan truyền khắp công ty. Hãy đảm bảo họ biết bạn đang tranh cãi quyết liệt cho tầm quan trọng của họ. Một khi bạn đã bẻ cong được thực tế của họ rằng bạn là đại sứ của họ, họ sẽ góp phần vào thành công của bạn.

Hãy hỏi: "Cần điều gì ở đây để thành công?" Lưu ý rằng câu hỏi này cũng tương tự với những câu hỏi được rất nhiều trung tâm tư vấn nghề nghiệp MBA khuyên dùng, nhưng lại không chính xác như vậy. Và chính xác những từ ngữ của câu hỏi này mới quan trọng.

Học viên nào trong khóa MBA của tôi khi đặt câu hỏi này trong các cuộc phỏng vấn việc làm đều thực sự khiến người phỏng vấn đổ người về phía trước và nói: "Chưa ai từng hỏi chúng tôi câu hỏi này." Sau đó, người phỏng vấn đưa ra câu trả lời rất tuyệt vời và chi tiết.

Vấn đề chính ở đây là nếu có ai đó hướng dẫn bạn, họ sẽ quan sát để xem bạn có làm theo hướng dẫn của họ không. Họ có trách nhiệm cá nhân để nhìn thấy bạn thành công. Bạn chỉ cần tìm được một người hướng dẫn không chính thức đầu tiên.

* * *

Để minh họa cho điều này một cách gần như hoàn hảo, tôi không thể nghĩ ra được ví dụ nào tốt hơn cựu học viên MBA của tôi: Angel Prado.

Khi đang hoàn thành khóa MBA của mình, anh đến gặp sếp và bắt đầu trình bày những kết quả cơ sở của chương trình sau MBA của anh (do công ty tài trợ). Trong suốt học kỳ cuối, anh đã đưa ra một mỏ neo chung chung – một kiểu phạm vi – bằng việc đề xuất với sếp mình rằng khi anh tốt nghiệp và công ty đã hoàn tất đầu tư vào khóa học MBA cho anh (khoảng 31.000 đô-la mỗi năm), số tiền mà công ty đã tài trợ ấy nên chuyển thành lương của anh.

Vị sếp không đưa ra cam kết nào, nhưng Angel nhẹ nhàng kiên quyết về điều ấy, khiến ý tưởng này như một mỏ neo trong tâm trí của vị sếp.

Sau khi tốt nghiệp, Angel và sếp mình ngồi lại bàn bạc chính thức. Với thái độ quyết đoán và điềm tĩnh, Angel đề cập đến một vấn đề phi tài chính để chuyển tập trung ra khỏi "Bao nhiêu?": anh yêu cầu một chức vụ mới.

Việc vị sếp của Angel sẵn sàng chấp thuận vai trò mới của anh là điều đơn giản khi Angel có một bằng cấp mới.

Tại thời điểm ấy, Angel cùng cấp trên xác định vai trò và nhiệm vụ của anh trong vị trí mới, từ đó, xác định các cách đo lường thành công. Tiếp theo, Angel hít một hơi thở sâu và dừng lại, để vị sếp đưa ra con số trước. Cuối cùng, ông lên tiếng. Lạ kỳ thay, con số cho thấy nỗ lực neo những ý tưởng trước đây của

Angel đã hiệu quả: ông đề nghị tăng 31.000 đô-la trên mức lương cơ bản của Angel, mức tăng gần 50%.

Nhưng Angel không phải là một đàm phán viên tay mơ sau khi đã tham gia khóa học của tôi. Nên thay vì đáp trả và mắc kẹt vào câu hỏi "Bao nhiêu?", anh đã liên tục nói, gán mác những cảm xúc và sự cảm thông của vị sếp về tình huống của anh (vào thời điểm ấy, công ty đang gặp khó khăn trong đàm phán với các nhà đầu tư).

Và sau đó, Angel nhã nhặn yêu cầu một chút thời gian để bước ra ngoài và in bản mô tả công việc đã được thống nhất. Việc tạm ngừng này tạo ra áp lực khiến vị sếp phải có những hành động gấp rút trước hạn được Angel tận dụng khi anh trở lại với bản in. Bên dưới, anh thêm vào mức lương mong đợi của mình: "134.500 – 143.000 đô-la".

Với động tác nhỏ này, Angel đã cô đọng hết những bài học của chương này. Số lẻ cho cảm giác được tính toán kỹ lưỡng. Con số cũng rất cao, buộc vị sếp đi thẳng đến giới hạn khi phải đối mặt với một mỏ neo cực điểm. Và đưa ra một phạm vi, khiến Angel trông có vẻ không quá ngạo mạn và hạn dưới bỗng trở nên hợp lý khi đem ra so sánh.

Từ ngôn ngữ cơ thể của vị sếp – ông nhướn mày – đã cho thấy rõ sự ngạc nhiên về lời đề nghị mức lương. Nhưng nó đem lại tác dụng mong đợi: Sau vài ý kiến về lời mô tả công việc, ông phản công với con số 120.000 đô-la.

Angel không trả lời "Không" hay "Vâng" mà tiếp tục nói và tạo ra sự cảm thông. Sau đó, ở giữa câu, dường như từ trên trời rơi xuống, vị sếp đề nghị 127.000 đô-la. Lúc này thì rõ ràng là

vị sếp đang tự đàm phán với chính bản thân ông ta, Angel vẫn để ông tiếp tục. Cuối cùng, vị sếp đồng ý với con số 134.500 đô-la và sẽ bắt đầu trả mức lương đó trong ba tháng tới khi có sự chấp thuận của ban giám đốc.

Như tô điểm thêm vào sự thành công này, Angel đã làm việc trên sự tích cực của từ "Công bằng" (anh nói: "Nó công bằng"), và sau đó, bán mức tăng này cho vị sếp như một sự kết hợp trong đó vị sếp là người hướng dẫn. "Tôi yêu cầu ông, không phải ban giám đốc, cho việc thăng chức, và tất cả những gì tôi cần là sự đồng ý của ông," anh nói.

Và vị sếp đã trả lời cho người đại sứ mới của ông như thế nào?

"Tôi sẽ đấu tranh để anh được mức lương này." Vậy thì, hãy làm theo Angel và sinh lời.

**BÀI HỌC CHỦ ĐẠO**

So với các công cụ chúng ta đã bàn ở những chương trước, các kỹ thuật này có vẻ đảm bảo và dễ sử dụng hơn. Nhưng nhiều người lại tránh xa vì cảm thấy chúng mang tính thao túng. Điều gì đó bẻ cong được thực tế của đối phương hẳn là lừa đảo, phải không?

Thực ra, những công cụ này được tất cả các đàm phán viên xuất sắc nhất sử dụng bởi đơn giản họ nhận thấy được tâm lý con người như bản chất của chính chúng ta. Chúng ta là những con thú cảm tính và vô lý theo những cách cảm tính và vô lý có thể dự đoán, theo các mẫu hình rõ ràng. Việc sử dụng những hiểu biết này cũng chỉ dựa trên cơ sở mà thôi.

Khi áp dụng những công cụ này vào cuộc sống hằng ngày, hãy ghi nhớ những bài học quyền lực sau:

• Tất cả các cuộc đàm phán đều được định ra bởi một hệ thống những mong đợi và nhu cầu ẩn giấu bên dưới. Đừng để bản thân bị bề mặt bên ngoài đánh lừa. Một khi biết được những tên bắt cóc Haiti chỉ cần tiền để tiệc tùng, bạn có thể chuẩn bị tốt hơn rất nhiều.

• Chia đôi lợi ích giống như mang một chiếc giày màu đen và một chiếc màu nâu vậy, vì thế, đừng thỏa hiệp. Nhân nhượng ở chính giữa thường dẫn đến thỏa thuận tệ cho cả hai phía.

• Hạn chót càng đến gần thường thôi thúc người ta đẩy nhanh tiến trình đàm phán và làm những điều bốc đồng đi ngược lại lợi ích của họ.

• Từ "Công bằng" là thuật ngữ về cảm xúc thường được khai thác để đưa đối phương vào trạng thái phòng vệ và đạt được sự nhân nhượng. Khi đối phương thả quả bom "Công bằng", đừng để bị đẩy vào sự nhượng bộ. Thay vào đó, yêu cầu họ giải thích xem bạn đã đối xử không công bằng với họ như thế nào.

• Bạn có thể bẻ cong thực tế của đối phương bằng cách neo điểm bắt đầu của họ. Trước khi đưa ra đề nghị, neo cảm xúc của họ bằng cách nói trước điều này sẽ tệ như thế nào. Khi bạn đề cập đến con số, neo một con số cực điểm để khiến lời đề nghị "thật" của bạn trông có vẻ hợp lý, hoặc sử dụng một phạm vi để làm giảm bớt sự công kích. Giá trị thực sự của bất kỳ điều gì phụ thuộc vào góc nhìn của bạn về những lợi thế như thế nào.

• Con người sẽ chấp nhận rủi ro nhiều hơn để tránh thiệt hại nhằm đạt được lợi ích. Đảm bảo rằng đối phương sẽ mất đi điều gì đó nếu không hành động.

# *Chương 7*

# TẠO RA ẢO TƯỞNG VỀ QUYỀN KIỂM SOÁT

Một tháng sau khi kết thúc vụ Jeffrey Schilling vào tháng 5 năm 2001, tôi nhận lệnh từ trụ sở chính để quay trở lại Manila. Lại là nhóm của những kẻ đã bắt Schilling – Abu Sayyaf, một nhóm Hồi giáo cực đoan tàn bạo, đã đột kích khu nghỉ dưỡng lặn tư nhân Dos Palmas và bắt giữ 20 con tin, trong đó có 3 người Mỹ: Martin và Gracia Burnham – một cặp truyền giáo đến từ Wichita (Kansas), và Guillermo Sobero – người điều hành một hãng chống thấm ở California.

Dos Palmas là cơn ác mộng của các đàm phán viên ngay từ khi bắt đầu. Vào ngày hôm sau của vụ bắt cóc, Tổng thống Philippines mới đắc cử Gloria Macapagal-Arroyo đã thiết lập bầu không khí đối kháng và công kích nhất có thể bằng tuyên bố "chiến tranh toàn lực" chống lại Abu Sayyaf.

Không hẳn là một bài diễn thuyết bày tỏ sự cảm thông phải không?

Sự việc ngày càng xấu đi.

Quân đội và hải quân Philippines đã có cuộc chiến nổ lửa ở giữa cuộc đàm phán vì họ đã chọc giận những tên bắt cóc bằng một số cuộc đột kích thất bại. Do có sự hiện diện của con tin người Mỹ, đội CIA, FBI và tình báo quân đội Mỹ được triệu tập và chúng tôi cũng tranh cãi gay gắt trong nội bộ. Tiếp đó, bọn

bắt cóc bắt đầu hãm hiếp và giết một số con tin, rồi sự kiện 11/9[28] xảy ra, và Abu Sayyaf có mối liên hệ với Al Qaeda.

Tháng 6 năm 2002, cuộc khủng hoảng còn xuất hiện cả những cuộc nổ súng điên cuồng, Dos Palmas chính thức trở thành thất bại lớn nhất trong sự nghiệp của tôi. Gọi đó là một thảm họa hẳn vẫn còn là nhẹ nhàng, nó còn kinh khủng hơn thế.

Nhưng thất bại là mẹ thành công, nó sẽ gieo mầm cho những thành công trong tương lai, và thất bại của chúng tôi ở Philippines cũng không ngoại lệ.

Nếu thảm họa Dos Palmas có thể dạy tôi điều gì, đó sẽ là quan niệm của chúng tôi về đàm phán khi coi việc này như một trận đấu vật với mục tiêu khiến đối phương kiệt sức rồi đầu hàng, hy vọng về những điều tốt nhất và không bao giờ lùi bước.

Nỗi thất vọng với vụ Dos Palmas đã buộc tôi nhìn nhận thất bại trong các kỹ thuật của chúng tôi, tôi nghiên cứu đào sâu những lý thuyết mới nhất về đàm phán – một số rất tuyệt và một số vẫn còn sơ hở – và tôi đã có cơ hội đối mặt với một vụ ở Pittsburgh khiến tôi thay đổi hoàn toàn cách nhìn vào mối quan hệ giữa người với người trong một cuộc đàm phán đối thoại.

Cũng từ tàn tro của Dos Palmas, chúng tôi đã rút ra được một bài học làm thay đổi vĩnh viễn cách FBI đàm phán con tin. Chúng tôi học được rằng đàm phán là sự vỗ về, không phải sự vượt mặt; là hợp tác, không phải chiến đấu. Và quan trọng nhất, chúng tôi học được rằng để đàm phán thành công, cần

khiến đối phương thực hiện điều đó cho bạn và khiến họ tự đề xuất giải pháp của bạn. Nó liên quan đến việc tạo ra ảo tưởng rằng họ đang kiểm soát, trong khi trên thực tế, bạn là người định ra cuộc đối thoại.

Công cụ do chúng tôi phát triển có tên là "câu hỏi hiệu chỉnh" hay câu hỏi mở. Nó sẽ cởi bỏ sự công kích khỏi cuộc đối thoại thông qua việc nhìn nhận về đối phương một cách cởi mở, không chống cự. Bằng cách đó, nó sẽ để bạn đưa ra ý tưởng và đề nghị mà không gây nên cảm giác ép buộc. Nó cho phép bạn kích thích cuộc đối thoại.

Thực ra nó đơn giản như việc bỏ đi sự thù địch trong câu nói: "Anh không được đi", và chuyển nó thành câu hỏi:

"Anh hy vọng có được điều gì khi rời đi?"

## ĐỪNG CỐ ĐÀM PHÁN TRONG CUỘC NỔ SÚNG

Khi đặt chân đến Manila để thực hiện vụ Burnham/Sobero, tôi được chở đến khu Mindanao, nơi quân đội Philippines đang rót đạn và tên lửa vào khu phức hợp bệnh viện nơi Abu Sayyaf và các con tin đang ẩn mình.

Không có cơ hội nào cho một đàm phán viên bởi đối thoại giữa một cuộc nổ súng là điều bất khả thi. Sau đó, sự việc trở nên xấu đi: khi thức dậy vào sáng hôm sau, tôi biết được vào tối qua, bọn bắt cóc đã đưa con tin trốn thoát.

"Trốn thoát" là dấu hiệu đầu tiên cho thấy sự vận hành này sẽ dẫn đến thảm họa và quân đội Philippines không thể là một đối tác đáng tin.

Trong cuộc họp rà soát sau sự việc đó, mọi người phát hiện trong khoảng thời gian ngừng bắn, một quân nhân đã nhặt được một va li từ bọn bắt cóc tại bệnh viện, và không lâu sau đó, những người lính ở bán kính gần bệnh viện được triệu tập cho một "cuộc họp". Trùng hợp thay – hoặc không – bọn bắt cóc đã chọn thời điểm ấy để trốn đi.

Mọi việc mới thực sự bùng nổ vào hai tuần sau đó, vào ngày Quốc khánh của Philippines, khi Abu Sabaya tuyên bố sẽ chặt đầu "một trong những người da trắng" trừ phi Chính phủ kêu gọi chấm dứt cuộc truy lùng chúng vào giữa ngày. Chúng tôi biết điều này ám chỉ một trong những người Mỹ và đoán rằng đó có thể là Guillermo Sobero.

Chúng tôi đã không có sự liên lạc trực tiếp nào với bọn bắt cóc vào thời điểm ấy, bởi những cộng sự trong quân đội Philippines đã giao cho chúng tôi một người trung gian luôn "quên" nhiệm vụ phải đảm bảo chúng tôi có mặt khi anh gọi cho bọn bắt cóc (và cũng "quên" lưu lại những cuộc gọi). Tất cả những gì chúng tôi có thể làm là gửi đi tin nhắn văn bản đề nghị lịch nói chuyện.

Cuối cùng, ngay trước hạn chót vào giờ trưa, Sabaya và một thành viên trong Nội các Philippines đã có cuộc đối thoại trong chương trình trò chuyện trên sóng radio, và Chính phủ đã nhượng bộ trước yêu cầu của Sabaya rằng sẽ đưa một thượng nghị sĩ người Malaysia ra đàm phán. Đổi lại, Sabaya đồng ý không giết con tin.

Nhưng đã quá trễ để thay đổi bầu không khí đối đầu, ngờ vực và dối trá. Buổi trưa hôm ấy, các con tin nghe Sabaya hét

lên qua điện thoại: “Nhưng đó là một phần của thỏa thuận! Đó là một phần của thỏa thuận!” Không lâu sau, Abu Sayyaf đã chặt đầu Guillermo Sobero và thậm tệ hơn, nhóm bắt thêm 15 con tin nữa.

Không có một tiến triển quan trọng nào đem về sự kiểm soát cho chúng tôi và nước Mỹ thì không còn mặn mà với cái chết của Sobero nữa, tôi quay trở về Washington D.C. Dường như chúng tôi không thể làm được gì.

Sau đó, sự kiện 11/9 đã làm thay đổi tất cả.

Chỉ là một nhóm khủng bố nhỏ được vũ trang, vậy mà Abu Sayyaf đã bất thình lình liên hệ được với Al Qaeda. Tiếp đó, Arlyn dela Cruz – một phóng viên truyền hình đột nhập vào trại Abu Sayyaf và quay cảnh Sabaya chế giễu hai người truyền giáo Mỹ Martin và Gracia Burnham hốc hác như thể họ đang là những người sống sót tại trại tập trung. Đoạn phim khuấy động giới truyền thông Mỹ như một cú sét đánh. Bỗng chốc, vụ việc trở thành ưu tiên hàng đầu của Chính phủ Mỹ.

## LUÔN CÒN MỘT ĐỘI NGŨ KHÁC Ở PHÍA BÊN KIA

FBI cử tôi quay trở lại. Lúc này, tôi được cử đi để chắc chắn đạt được thỏa thuận. Toàn những người máu mặt. Một số đầu mối liên lạc của tôi cho biết đích thân Giám đốc FBI Robert Mueller sẽ báo cáo trực tiếp vào mỗi sáng cho Tổng thống George W. Bush những gì chúng tôi đang thực hiện. Khi Giám đốc Mueller trình diện ở Đại sứ quán Mỹ tại Manila và tôi được giới thiệu với ông, ông đã nhận ra tôi. Đó là một khoảnh khắc vô cùng căng thẳng.

Nhưng tất cả những hỗ trợ trên thế giới này đều không mang lại kết quả nếu đội ngũ của đối phương bất thường. Nếu các nỗ lực đàm phán của bạn không thể vượt qua được đối thủ để đến với đội ngũ phía sau anh ta, bạn chỉ có thể đạt được thỏa thuận dựa trên hy vọng – và hy vọng không phải là một chiến lược.

Một điều tôi đã không đánh giá cao sau đó là chính những tên bắt cóc cũng thay đổi người đàm phán. Sabaya đã được thay thế.

Gary Noesner – cấp trên của tôi, trong vụ bắt cóc trước đã hướng dẫn tôi rằng việc thay đổi người đàm phán ở phía đối phương hầu như luôn là tín hiệu cho thấy chúng có ý định gay gắt hơn. Điều tôi không nhận ra vào thời điểm đó là Sabaya sẽ đóng vai người giết chết thỏa thuận nếu hắn ta không còn là người đàm phán.

Chiến thuật mới của chúng tôi là đưa được cặp đôi Burnham trở về. Dù Mỹ đã chính thức tuyên bố không trả món tiền chuộc, nhưng có một nhà hảo tâm đồng ý sẽ chi 300.000 đô-la. Người đàm phán mới của Abu Sayyaf chấp thuận thả con tin.

Món tiền chuộc bị bác bỏ là một thảm họa. Những tay bắt cóc quyết định sẽ không thả cặp đôi Burnham: hay thực ra, Sabaya – người trông coi các con tin, từ chối thả họ. Hắn đã tự phá bỏ thỏa thuận bên lề của mình – một thỏa thuận chúng tôi không hề biết – và nó đã phá sản. Người đàm phán mới, giờ đây đang bối rối và trong tâm trạng tồi tệ, đã bảo vệ mình bằng việc đổ lỗi món tiền thiếu 600 đô-la. Chúng tôi ngán ngẩm – “600

đô-la? Các anh không thả con tin chỉ vì 600 đô-la?" – và chúng tôi cố tranh cãi rằng nếu món tiền thiếu hụt, chắc chắn do người vận chuyển đã trộm nó. Nhưng chúng tôi không có sẵn sự tin tưởng và hợp tác để ủng hộ. Số tiền 300.000 đô-la bay mất và chúng tôi lại quay trở về với những tin nhắn văn bản hiếm hoi.

Sự đổ vỡ tích tụ chậm rãi trong khoảng hai tháng sau đó với những đợt "giải cứu" thất bại. Đội đặc nhiệm Scout Rangers Philippines khi đi quanh khu rừng đã bắt gặp trại Abu Sayyaf, hay đó là những gì họ tường thuật. Sau này chúng tôi được biết CIA đã cung cấp thông tin cho họ. CIA không nói cho chúng tôi biết vị trí của chúng vì,.... vì.... tại sao? Đó là điều tôi không bao giờ hiểu được.

Đội Scout Rangers lập một hàng rào lính giao tranh tính từ hàng cây phía trên trại và bắt đầu nổ súng, trút đạn tới tấp vào khu vực. Gracia và Martin đang chợp mắt trên võng khi cơn mưa đạn trút xuống. Cả hai giật bắn mình rời khỏi võng và trườn xuống đồi an toàn. Nhưng khi một loạt đạn từ nhóm giải cứu rơi xuống phía họ, Gracia cảm nhận một vùng lửa đốt xuyên qua đùi phải mình. Tiếp theo, cô cảm nhận Martin đang lịm đi.

Vài phút sau, khi cuộc phản công trôi qua, đội biệt động Philippines cố trấn an Gracia rằng chồng cô vẫn ổn, nhưng cô lắc đầu. Sau một năm bị bắt giữ, không còn chỗ cho những mộng tưởng, Gracia biết chồng cô đã chết, và cô đã đúng: anh ấy bị trúng đạn ở ngực, ba lần, bởi loạt súng "thân thiện".

Cuối cùng, nhiệm vụ vốn dĩ để giải cứu con tin ngày hôm ấy lại giết chết hai trong số ba con tin (Ediborah Yap – một y tá Philippines cũng thiệt mạng), còn con cá lớn – Sabaya – trốn thoát và sống thêm được vài tháng. Từ ngày đầu tiên đến khi kết thúc, nhiệm vụ 13 tháng đã hoàn toàn thất bại, một sự lãng phí về tính mạng và của cải. Vài ngày sau, khi ngồi ở nhà một mình trong bóng tối, tôi biết phải thay đổi điều gì đó. Chúng tôi không thể để điều này xảy ra lần nào nữa.

Nếu cái chết của những con tin mang đến ý nghĩa gì, thì đó là chúng tôi đã tìm ra một cách thức mới để đàm phán, giao tiếp, lắng nghe và nói chuyện, với cả kẻ thù lẫn bạn bè của mình. Nhưng, không đơn thuần chỉ để giao tiếp.

Không. Chúng tôi phải làm vậy để chiến thắng.

**TRÁNH THỂ HIỆN HẾT KHẢ NĂNG**

Không nghi ngờ gì nữa, lần trở lại Mỹ là khoảng thời gian để tôi tự nghiệm lại. Tôi tự hỏi – thậm chí nghi ngờ – những gì chúng tôi đang làm tại FBI. Nếu những hiểu biết của chúng tôi là chưa đủ, chúng tôi phải cải thiện.

Cú hích thực sự đến sau lần trở về của tôi khi tôi rà soát lại vụ việc, rất nhiều thông tin chúng tôi không hề nhận được trên thực địa. Giữa hàng tá thông tin là một thực tế làm tôi hoàn toàn sững sờ.

Martin Burnham đã bị nghe trộm khi gọi điện thoại cho một ai đó. Tôi tự hỏi làm thế quái nào một con tin nói chuyện trên điện thoại mà chúng tôi không hề hay biết. Và anh ta đang nói chuyện với ai? Chỉ có một lý do duy nhất để con tin được

nói chuyện trên điện thoại. Đó là bằng chứng anh ta còn sống. Có ai đó đã cố chuộc nhà Burnham.

Hóa ra đó là một người làm việc cho một chính trị gia xảo quyệt Philippines đang tổ chức một cuộc đàm phán song song để giải thoát nhà Burnham. Gã muốn tự mình chuộc các con tin để thể hiện trước Tổng thống Philippines Arroyo.

Nhưng không phải những hành động sau lưng của gã này khiến tôi khó chịu. Một sự thật rõ ràng là có quá nhiều thông tin bị giấu nhẹm. Điều khiến tôi bứt rứt nhất là gã tầm thường này, một gã không phải là đàm phán viên con tin FBI được đào tạo bài bản, lại làm được điều tôi đã không thể làm.

Anh ta đã khiến Martin Burnham được nói chuyện trên điện thoại. Miễn phí.

Đó là lúc tôi nhận ra việc tay chính trị gia xảo trá thành công trên thất bại của chúng tôi là một ẩn dụ cho tất cả những điều sai lầm trong tư duy một chiều của chúng tôi.

Xa hơn vấn đề của chúng tôi với quân đội Philippines, một lý do lớn khiến chúng tôi không gây ảnh hưởng tích cực gì đến nhóm bắt cóc và con tin là tư duy trả đũa cân xứng của mình. Với tư duy ấy, nếu chúng tôi gọi những kẻ xấu và yêu cầu điều gì đó, và nếu chúng đáp ứng, chúng tôi phải đáp trả điều gì đó. Và cứ vậy, bởi chúng tôi tin nhà Burnham còn sống, chúng tôi chưa từng có ý định gọi và yêu cầu bằng chứng sống của họ. Chúng tôi sợ mình có một món nợ.

Nếu chúng tôi “yêu cầu” và chúng cho phép, chúng tôi là con nợ. Không trả được nợ sẽ có rủi ro cho sự cáo buộc đàm

phán không uy tín, mà không uy tín trong bắt cóc sẽ gây thiệt hại đến tính mạng.

Và tất nhiên, chúng tôi đã không yêu cầu được nói chuyện trực tiếp với con tin bởi chúng tôi biết bọn bắt cóc sẽ nói "Không" và chúng tôi sợ xấu mặt.

Những nỗi sợ này là sai lầm lớn trong tư duy đàm phán của chúng tôi. Có những thông tin bạn chỉ có thể có được thông qua tương tác trực tiếp, mở rộng với đối phương.

Chúng tôi cũng cần những cách thức mới để có được những thứ mà không phải yêu cầu chúng.

Chúng tôi cần khéo léo đưa ra "yêu cầu" một cách tinh tế thay vì những câu hỏi kết thúc đóng chỉ trả lời có/không.

Đó là khi tôi nhận ra những gì chúng tôi đã và đang thực hiện không gọi là giao tiếp; nó chỉ là sự uốn éo lời nói. Chúng tôi muốn đối phương nhìn sự việc theo cách của mình và chúng muốn chúng tôi xem xét vấn đề dưới góc nhìn của chúng. Nếu bạn để sự vận hành này tự do trong thế giới thật, cuộc đàm phán sẽ bị phá vỡ và căng thẳng nổ ra. Toàn bộ đặc tính này đã ngấm vào tất cả mọi thứ FBI đang thực hiện. Tất cả chỉ là một sự thể hiện. Và nó không hiệu quả.

Cách tiếp cận của chúng tôi cho những câu hỏi về bằng chứng sống là hiện thân của tất cả những vấn đề trên.

Vào thời điểm ấy, chúng tôi chứng minh các con tin còn sống bằng cách đặt câu hỏi về những mẩu thông tin mà chỉ con tin biết. Những câu hỏi theo kiểu bảo mật máy tính như: "Tên

chú chó đầu tiên của Martin là gì?" hoặc "Tên lót của cha Martin là gì?"

Nhưng những câu hỏi cụ thể kiểu này có rất nhiều sai lầm. Bởi vì nó đã trở thành một kiểu đặc trưng của lực lượng thực thi pháp luật trong thế giới bắt cóc. Khi gia đình con tin bắt đầu đặt một câu hỏi như vậy, gần như chắc chắn họ đã được cảnh sát tư vấn. Điều này sẽ khiến bọn bắt cóc vô cùng lo lắng.

Và hơn cả lo lắng, một vấn đề nữa là chỉ cần phải bỏ ra rất ít nỗ lực để trả lời cho những câu hỏi kiểu này. Những tay bắt cóc chỉ việc đi lấy thông tin và cung cấp cho bạn ngay lập tức bởi nó quá dễ dàng. Bang, bang, bang! Nó diễn ra nhanh đến nỗi không cho bạn một lợi thế chiến thuật nào, một thông tin hữu ích nào, một nỗ lực nào từ phía bọn chúng để đạt mục tiêu của bạn. Và tất cả các cuộc đàm phán, nếu thành công, là một quá trình thu thập thông tin để trao cho đối phương hướng đến một kết quả có lợi cho bạn.

Tệ hơn nữa, những gã xấu biết chúng vừa cho bạn một thứ gì đó – một bằng chứng sống – và điều này kích thích toàn bộ gen tương hỗ của con người. Dù bạn có nhận ra hay không, đây là một quy tắc phổ quát của toàn bộ loài người, khắp mọi nền văn hóa, đó là khi có ai đó cho bạn điều gì, họ sẽ mong chờ được đáp lại bằng một điều gì khác. Và họ sẽ không tiếp tục cho bạn điều gì nữa cho đến khi bạn đáp trả.

Lúc này, chúng tôi không muốn kích thích toàn bộ những thứ đáp trả ấy bởi chúng tôi không muốn cho đi điều gì. Vậy điều gì sẽ xảy ra? Tất cả những cuộc đối thoại của chúng tôi trở thành sự đối đầu tê liệt giữa các bên đều muốn nhận lại mà

không muốn cho đi. Chúng tôi đã không thoát khỏi niềm kiêu hãnh và nỗi sợ hãi khi giao tiếp.

Đó là lý do vì sao chúng tôi thất bại, trong khi những tay ngốc nghếch như chính trị gia xảo trá Philippines kia chỉ việc nhảy vào và có được điều chúng tôi mòn mỏi mong đợi. Đó là sự giao tiếp không cần đáp trả. Tôi ngồi lại và tự hỏi: "Làm thế quái nào để chúng tôi thực hiện được điều ấy?"

## TRÚT BỎ SỰ NGỜ VỰC

Khi tôi còn đang ong đầu tìm hiểu làm sao mà tay chính trị gia bẩn thỉu kia có thể khiến Martin Burnham được nói chuyện điện thoại trong khi chúng tôi thì không, FBI Pittsburgh có một vụ bắt cóc khác.

Chuck, cộng sự của tôi, đưa cho tôi băng ghi lại cuộc gọi của vụ việc vì anh thấy nó khôi hài. Bạn thấy đó, một tay buôn thuốc Pittsburgh đã bắt cóc bạn gái của một tay buôn thuốc Pittsburgh khác, và vì lý do gì đi chăng nữa, tay nạn nhân buôn thuốc đã tìm đến FBI để được giúp đỡ. Tìm đến FBI có vẻ trái ngược với lợi ích của một tay buôn thuốc, nhưng anh ta vẫn làm vậy bởi dù bạn là ai, khi cần được giúp đỡ bạn vẫn tìm đến FBI đúng không?

Trong băng ghi âm, các đàm phán viên con tin của chúng tôi đang hướng dẫn tay buôn thuốc này đàm phán với tay buôn thuốc kia. Thường thì chúng tôi sẽ bảo anh ta đặt các câu hỏi để chứng tỏ con tin còn sống, chẳng hạn như "Tên con thú bông của người bạn gái khi còn nhỏ là gì?" Nhưng trong tình huống này, tên buôn thuốc chưa được hướng dẫn để đặt một câu hỏi

“đúng”. Vì vậy, trong cuộc nói chuyện với tên bắt cóc, anh ta chỉ thốt ra: “Ê, thằng chó, sao tao biết cô ấy còn sống?”

Và điều khôi hài nhất trên đời đã xảy ra. Tên bắt cóc đã thực sự lặng đi trong mười giây. Hắn hoàn toàn bị bất ngờ. Sau đó hắn nói, với giọng điệu bớt đối chọi hơn rất nhiều: “Được, tao sẽ để cô ta nói chuyện điện thoại.” Tôi bị bối rối bởi tay buôn thuốc không chút tinh tế này ngay lập tức có được một chiến thắng mang tính hiện tượng trong đàm phán. Để khiến tên bắt cóc tình nguyện đưa nạn nhân nói chuyện trên điện thoại là một hiện tượng lớn.

Đó là khoảnh khắc tôi thốt lên “Trời ơi!” và nhận ra đây là kỹ thuật tôi đang chờ đợi. Thay vì đặt ra những câu hỏi kết thúc đóng với chỉ một câu trả lời đúng duy nhất, anh ta đã hỏi một câu hỏi mở, nhưng đồng thời được hiệu chỉnh để buộc gã kia phải ngừng lại và thực sự suy nghĩ cách giải quyết vấn đề. Tôi tự nghĩ: “Điều này tuyệt hảo!” bởi đó là một câu hỏi tự nhiên và bình thường, không phải một đề nghị cho một sự việc. Đó là một câu hỏi “Làm sao”, và “Làm sao” có tác dụng bởi “Làm sao” yêu cầu một sự giúp đỡ.

Trước hết, anh ta không nợ tên bắt cóc một thứ gì. Hắn tình nguyện đưa người bạn gái nói chuyện điện thoại: hắn nghĩ đó là ý tưởng của hắn. Cái gã đã đề nghị đưa người bạn gái nói chuyện điện thoại nghĩ hắn đang nắm quyền kiểm soát. Và bí quyết để nắm phần trên cơ trong cuộc đàm phán là đem lại cho đối phương ảo tưởng họ đang nắm quyền.

Sự xuất sắc của kỹ thuật này đã được giải thích rất rõ ràng qua khái niệm được nhà tâm lý học Kevin Dutton nhắc đến

trong cuốn Split-Second Persuasion[29] (tạm dịch: Thuyết phục trong chớp mắt) của mình. Ông nói về thứ ông gọi là "ngờ vực", là sự chủ động chống cự lại những gì người khác sẽ nói, một sự chối bỏ hoàn toàn. Đó thường là điểm bắt đầu của hai phía trong đàm phán.

Nếu bạn không thể vượt qua được quan hệ ấy, nó sẽ dẫn đến kết cục bạn bắt đầu phải thể hiện, mỗi bên sẽ cố gắng bày tỏ quan điểm của mình. Bạn sẽ có hai cái đầu cứng nhắc va vào nhau, như trong vụ Dos Palmas. Nhưng nếu bạn có thể khiến đối phương trút bỏ sự ngờ vực, bạn có thể từ từ đưa họ đi vào quan điểm của bạn sử dụng nền tảng năng lượng của họ, cũng giống như câu hỏi của tay buôn thuốc đã khiến tên bắt cóc tình nguyện thực hiện những gì anh ta muốn. Bạn không cần trực tiếp thuyết phục họ thấy được ý tưởng của mình. Thay vào đó, bạn dẫn họ đến với ý tưởng của mình. Cũng giống như câu nói cách cưỡi ngựa giỏi nhất là đi theo hướng nó đã định đến.

Công việc của chúng tôi với tư cách là những người thuyết phục dễ dàng hơn chúng tôi tưởng. Đó không phải là việc làm cho người khác tin vào những điều chúng tôi nói. Một khi chúng tôi đạt được điều đó, cuộc chơi chỉ mới chiến thắng một nửa. "Ngờ vực là sự va chạm giữ cho sự thuyết phục nằm trong kiểm soát," Dutton nói. "Nếu không có nó, sẽ không còn giới hạn."

Đem lại cho đối phương ảo tưởng về sự kiểm soát bằng cách đặt ra những câu hỏi hiệu chỉnh – bằng cách yêu cầu sự giúp đỡ – là một trong những công cụ quyền lực nhất để trút bỏ sự ngờ vực. Mới đây tôi đã đọc được một bài viết rất hay trên tờ New

York Times[30] của một sinh viên y khoa đang chữa trị cho một bệnh nhân, trong đó bệnh nhân tháo bỏ thiết bị truyền nước, dọn đồ và chuẩn bị bỏ về vì kết quả sinh thiết của anh có quá trễ và anh đã mệt mỏi vì chờ đợi.

Sau đó, một nhà vật lý học kinh nghiệm xuất hiện. Sau khi điềm đạm mời bệnh nhân uống nước và ngỏ lời mời anh ở lại trò chuyện một lúc, nhà vật lý học nói ông ấy hiểu vì sao người bệnh nhân tức giận và hứa sẽ gọi phòng thí nghiệm để tìm hiểu lý do kết quả lại chậm trễ.

Nhưng những gì ông ấy làm tiếp sau đó mới thực sự trút bỏ được sự ngờ vực của bệnh nhân: hỏi những câu hỏi hiệu chỉnh – điều quan trọng nào khiến anh muốn bỏ đi – và sau khi bệnh nhân nói mình có nhiều việc vặt cần giải quyết, bác sĩ đã đề nghị kết nối người bệnh với các bên dịch vụ để giúp anh thực hiện. Và, bùm, người bệnh tình nguyện ở lại.

Điều thực sự quyền năng trong kỹ thuật của vị bác sĩ kinh nghiệm là ông đã không dùng sự thể hiện – "Tôi sẽ bỏ đi" và "Anh không thể đi" – mà thay vào đó là đặt ra các câu hỏi dẫn dắt người bệnh giải quyết được vấn đề của chính mình... theo cách vị bác sĩ mong muốn.

Dĩ nhiên, đó vẫn là một sự thể hiện, nhưng vị bác sĩ đã tránh đối đầu và hiên ngang để tạo cho người bệnh ảo tưởng về sự kiểm soát. Như Robert Estabrook, biên tập viên lâu năm của tờ Washington Post từng nói: "Những ai học được cách bác bỏ trong sự không bác bỏ đã khám phá được bí quyết vô giá nhất của đàm phán."

Kỹ thuật trút bỏ sự ngờ vực được sử dụng trong bắt cóc con tin và áp dụng với bệnh nhân rời viện này cũng hiệu quả cho mọi trường hợp khác, kể cả trong đàm phán giá cả. Khi đến một cửa hàng, thay vì nói ra "nhu cầu" của mình cho nhân viên bán hàng, bạn có thể mô tả thứ bạn đang tìm kiếm và yêu cầu họ đề xuất.

Tiếp theo, khi đã chọn được thứ bạn muốn. thay vì thẳng thừng đề nghị một mức giá, bạn chỉ cần nói giá này đang cao hơn số tiền bạn có và đề nghị được giúp đỡ với câu hỏi hiệu chỉnh tuyệt vời nhất mọi thời đại: "Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?" Điểm mấu chốt của cách tiếp cận này là bạn đang thực sự tìm kiếm sự giúp đỡ và phải chuyển tải được nó. Kiểu đàm phán này, thay vì hiếp đáp người bán hàng, bạn đang nhờ họ tư vấn và cho họ ảo tưởng về sự kiểm soát.

Tìm kiếm sự giúp đỡ theo cách này, sau khi bạn đã thực sự đi sâu vào cuộc đối thoại, là một kỹ thuật đàm phán vô cùng quyền lực để chuyển biến sự tiếp cận từ đối đầu hiên ngang sang chung tay giải quyết vấn đề. Và những câu hỏi hiệu chỉnh chính là những công cụ tuyệt vời nhất.

## HIỆU CHỈNH NHỮNG CÂU HỎI CỦA BẠN

Vài năm trước, tôi đã tư vấn cho một khách hàng – một công ty nhỏ trong lĩnh vực quan hệ công chúng đang làm việc cùng một tập đoàn lớn. Gã lớn này không chịu thanh toán chi phí, và càng ngày họ nợ khách hàng của tôi càng nhiều. Họ bắt cô chờ đợi bằng cách hứa hẹn tiếp tục đưa cho cô những thương vụ tiếp theo, ám chỉ cô sẽ nhận được khoản doanh thu lớn nếu cứ tiếp tục làm việc. Cô thấy mình bị mắc bẫy.

Lời tư vấn của tôi dành cho cô rất đơn giản: Tôi khuyên cô sắp xếp một cuộc nói chuyện để tóm tắt tình hình của mình và sau đó đặt ra câu hỏi: “Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?”

Cô lắc đầu. Không thể. Ý tưởng đặt ra câu hỏi ấy khiến cô sợ hãi. “Nếu họ bắt tôi phải làm, tôi lại tiếp tục bị mắc bẫy!” là phản ứng của cô.

Cô cũng diễn dịch câu hỏi như là “Các anh đã rút hết tiền của tôi và điều này phải chấm dứt.” Nghe có vẻ như đây là bước đầu khiến cô bị đuổi việc.

Tôi giải thích rằng ngụ ý ấy chỉ là suy nghĩ của cô mà thôi. Khách hàng của cô sẽ không nghe thấy những lời ấy cũng như ngụ ý ấy, chỉ cần cô giữ được bình tĩnh và tránh tỏ thái độ cáo buộc hay hăm dọa họ. Chỉ cần cô điềm tĩnh, những gì họ nghe thấy chỉ là một vấn đề cần được giải quyết.

Cô không thực sự tin tôi. Chúng tôi rà soát kịch bản vài lần, nhưng cô vẫn lo lắng. Vài ngày sau cô gọi cho tôi, hoàn toàn đắm chìm trong hạnh phúc, bởi cuối cùng cô cũng đã có dũng khí để gọi cho khách hàng, tóm tắt tình hình và hỏi: “Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?”

Và bạn biết không? Câu trả lời cô nhận được là: “Cô nói đúng, cô không thể, và chúng tôi xin lỗi.” Khách hàng của cô hứa rằng sẽ rà soát lại các vấn đề nội bộ, cùng với đó, cô được cho một đầu mối liên lạc kế toán mới và sẽ được thanh toán trong vòng 48 giờ. Và quả đúng là như vậy.

Bây giờ, hãy suy nghĩ xem làm thế nào mà câu hỏi của cô ấy mang lại hiệu quả: không cần buộc tội họ điều gì, nó thúc ép

công ty lớn ấy hiểu vấn đề của cô và đưa ra giải pháp cô mong muốn. Tóm lại, điều cốt lõi là những câu hỏi mở được hiệu chỉnh đã đem về hiệu quả to lớn.

Giống với những từ ngữ và lời nói nhẹ nhàng như "có lẽ", "có thể", "tôi nghĩ" và "dường như", những câu hỏi mở hiệu chỉnh làm giảm đi sự công kích trong câu nói có tính đối đầu hoặc yêu cầu kết thúc đóng ngược lại khiến đối phương tức giận. Chúng hiệu quả bởi chúng tùy thuộc vào sự diễn dịch của đối phương, thay vì xác định rõ ràng từ đầu. Chúng cho phép bạn giới thiệu những ý tưởng và yêu cầu mà không gây ra cảm giác độc đoán hoặc ép buộc.

Vẻ đẹp thực sự của câu hỏi hiệu chỉnh chính là nó không đưa ra một mục tiêu nào để tấn công như câu khẳng định. Câu hỏi hiệu chỉnh có sức mạnh trong việc giảng giải đối phương về vấn đề thay vì gây ra mâu thuẫn bằng cách bảo họ vấn đề là gì.

Nhưng những câu hỏi hiệu chỉnh không đơn thuần là những yêu cầu ngẫu nhiên để đưa ra ý kiến. Chúng có định hướng: Một khi bạn đã biết được cuộc đối thoại cần đi theo hướng nào, bạn nên thiết kế các câu hỏi để làm dịu cuộc đối thoại theo hướng đó, song song với đó, bạn phải để đối phương nghĩ chính họ là người dẫn dắt bạn đến.

Đó là lý do vì sao tôi gọi những câu hỏi này là câu hỏi hiệu chỉnh. Bạn phải hiệu chỉnh chúng cẩn thận, cũng giống như bạn hiệu chỉnh tầm bắn súng hoặc khi cân đo đong đếm, nhắm vào một vấn đề cụ thể.

Tin vui là, có những quy tắc cho việc này. Trước hết, những câu hỏi hiệu chỉnh tránh sử dụng các từ như có thể, có phải. Đó

là những câu hỏi kết thúc đóng chỉ cần trả lời đơn giản với "có" hoặc "không". Thay vào đó, chúng bắt đầu với danh sách những từ được biết đến như những câu hỏi của phóng viên: ai, điều gì, khi nào, ở đâu, vì sao và làm sao/như thế nào. Những từ này gợi cảm hứng cho đối phương suy nghĩ và sau đó trò chuyện cởi mở hơn.

Nhưng hãy để tôi cắt ngắn danh sách hơn nữa: bắt đầu tốt nhất là với điều gì, làm sao/như thế nào và đôi khi là tại sao. Không gì khác. Ai, khi nào và ở đâu thường chỉ để đối phương chia sẻ những sự kiện không cần suy nghĩ. Và tại sao có thể gây phản tác dụng. Bất chấp ngôn ngữ của tại sao được diễn dịch như thế nào, nó cũng đều là sự kết tội. Rất hiếm khi nó đem đến lợi thế cho bạn.

Thời điểm duy nhất bạn có thể sử dụng tại sao thành công là tạo ra sự phòng vệ được hỗ trợ cho những thay đổi mà bạn đang cố muốn họ nhìn thấy. Ví dụ như: "Tại sao anh lại thay đổi hình thức anh đã luôn sử dụng và chuyển sang thử cách tiếp cận của tôi?" hay "Tại sao công ty anh lại thay đổi những nhà cung cấp lâu năm và chọn chúng tôi?" Và tất nhiên, giọng điệu, sự tôn trọng và tính khiêm nhường là điều quan trọng.

Còn không, hãy xem tại sao như một vết cháy trên lò nóng – đừng chạm vào nó.

Chỉ có hai cách để hỏi có vẻ như là một sự trang bị ít ỏi, nhưng hãy tin tôi, bạn có thể sử dụng điều gì và làm sao/như thế nào để hiệu chỉnh gần như bất kỳ câu hỏi nào. "Nó có giống với điều anh muốn?" có thể trở thành "Anh thấy điều này như thế nào?" hay "Điều gì ở đây sẽ tốt cho anh?" Bạn thậm chí có

thể hỏi: “Điều gì ở đây không tốt cho anh?” và chắc rằng bạn sẽ khơi gợi được một cơ số thông tin hữu ích khác từ đối phương.

Ngay cả một câu hỏi gay gắt như “Tại sao anh lại làm vậy?” cũng có thể hiệu chỉnh thành “Điều gì khiến anh làm vậy?” đã loại bỏ đi cảm xúc và làm cho câu hỏi bớt trở nên kết tội hơn.

Bạn nên dùng những câu hỏi hiệu chỉnh sớm và thường xuyên, và có một số câu hỏi bạn sẽ sử dụng trong giai đoạn đầu của mọi cuộc đàm phán. “Thách thức lớn nhất bạn đang gặp phải là gì?” là một trong những câu hỏi ấy. Chỉ để khiến đối phương chia sẻ cho bạn điều gì đó về bản thân họ, một công việc quan trọng đối với bất kỳ cuộc đàm phán nào bởi đàm phán chính là một quá trình thu thập thông tin.

Sau đây là một số câu hỏi dự phòng khác được tôi sử dụng trong hầu hết các cuộc đàm phán, tùy thuộc vào từng tình huống:

• Điểm gì ở đây quan trọng với anh?

• Tôi có thể giúp ích như thế nào để nó tốt hơn cho chúng ta?

• Anh muốn tôi tiến hành như thế nào?

• Điều gì đã đưa chúng ta vào tình huống này?

• Chúng ta giải quyết vấn đề này như thế nào?

• Mục tiêu là gì?/Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì ở đây?

• Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?

Ngụ ý của bất kỳ một câu hỏi được hiệu chỉnh tốt là bạn muốn những gì đối phương muốn nhưng bạn cần thông tin của anh ta để giải quyết vấn đề. Nó thực sự hấp dẫn với những kiểu đối phương quyết liệt hoặc tự cao tự đại.

Bạn không chỉ ngầm đề nghị sự giúp đỡ – kích thích lòng tốt và giảm bớt sự phòng vệ – bạn còn bố trí một tình huống mà trong đó, đối phương cứng đầu trước đây lúc này đang sử dụng nguồn tư duy và cảm xúc của mình để vượt qua thách thức của bạn. Đó là bước đầu tiên để khiến đối phương tiếp thu con đường của bạn – cùng những trở ngại trên đó – và xem chúng cũng là trở ngại của anh ta. Nó dẫn dắt đối phương đi đến việc thiết kế ra một giải pháp.

Giải pháp của bạn.

Hãy trở lại với cách vị bác sĩ đã sử dụng các câu hỏi hiệu chỉnh để giữ bệnh nhân ở lại. Câu chuyện của ông cho thấy, chìa khóa để khiến người khác nhìn sự việc theo cách của bạn không phải là đối đầu với ý kiến của họ (“Anh không thể bỏ đi.”) mà bằng sự cởi mở nhìn nhận ý tưởng của họ (“Tôi hiểu vì sao anh tức giận.”) và sau đó hướng dẫn họ đi đến giải quyết vấn đề (“Anh hy vọng sẽ làm được gì khi bỏ đi?”).

Như tôi đã nói, bí quyết nắm thế trên cơ trong một cuộc đàm phán là cho phía bên kia ảo tưởng về quyền kiểm soát. Đó là lý do vì sao các câu hỏi hiệu chỉnh là xuất chúng: Câu hỏi hiệu chỉnh khiến đối phương cảm thấy như họ đang nắm quyền, trong khi bạn mới thực sự là người đóng khung cuộc đối thoại. Đối phương không hề biết họ đang bị giới hạn bởi những câu hỏi của bạn.

Có lần, tôi đàm phán với một cấp trên FBI để được tham gia chương trình cấp cao Harvard. Anh ta đã chấp thuận chi phí cho chuyến đi, nhưng vào trước ngày tôi dự định lên đường, anh đã gọi tôi vào văn phòng và bắt đầu đặt nghi vấn về chuyến đi của tôi.

Tôi biết anh chỉ cố tỏ ra mình là người nắm quyền. Vì vậy, sau khi nói chuyện được một lúc, tôi nhìn anh và hỏi: "Lúc đầu khi anh chấp thuận chuyến đi, anh đã suy nghĩ gì?"

Anh ta rõ ràng đang rất thư giãn ngả người trên ghế, chạm các đầu ngón tay và ngón cái lại với nhau thành hình ngọn tháp. Đây là ngôn ngữ cơ thể thông dụng mang ý nghĩa bạn đang cảm giác rất uy lực và nắm quyền.

"Này," anh ta nói, "tôi chỉ muốn chắc chắn anh sẽ phổ biến lại cho mọi người khi quay trở lại."

Câu hỏi ấy, hiệu chỉnh theo sự nhìn nhận sức mạnh của anh ta và thôi thúc anh ta giãi bày – đã cho anh ta ảo tưởng về sự kiểm soát.

Và nó đem lại cho tôi thứ tôi muốn.

## LÀM SAO ĐỂ KHÔNG ĐƯỢC TRẢ LƯƠNG

Có một điều vô cùng quan trọng bạn cần nhớ khi bước chân vào một cuộc đàm phán với một danh sách câu hỏi hiệu chỉnh. Đó là bên cạnh tất cả những điều tuyệt vời thì vẫn có một khó khăn: nó sẽ không hiệu quả nếu không có các quy định về khả năng kiểm soát bản thân và cảm xúc.

Điều trước tiên tôi nhắc đến khi đào tạo các đàm phán viên mới là tầm quan trọng của việc kiểm soát bản thân. Nếu không thể kiểm soát chính cảm xúc của mình thì làm sao bạn có thể mong đợi mình tác động được đến cảm xúc của người khác?

Để làm rõ điều này hơn, tôi sẽ kể một câu chuyện sau đây.

Cách đây không lâu, một chiến lược gia tiếp thị tự do đến gặp tôi với một vấn đề. Một khách hàng của cô vừa tuyển được CEO mới, một gã tiết kiệm từng đồng với chiến lược cắt giảm mọi chi phí thuê ngoài có thể. Anh ta cũng là một gã có quan niệm trọng nam khinh nữ, không thích lối quyết đoán của một nữ chiến lược gia cá tính.

Ngay lập tức, khách hàng của tôi và vị CEO đối đầu trong các cuộc họp qua điện thoại với thái độ gây hấn thụ động vẫn luôn diễn ra trong các tập đoàn của Mỹ. Sau vài tuần, khách hàng của tôi cho rằng cô đã chịu đựng quá đủ và gửi hóa đơn cho vị CEO dựa trên những công việc cô đã hoàn thành (khoảng 7.000 đô-la) và lịch sự nói rằng sự sắp xếp này không hiệu quả. Vị CEO trả lời hóa đơn quá cao, rằng anh ta chỉ trả một nửa và họ sẽ nói chuyện về phần còn lại.

Sau đó, anh ta ngưng trả lời điện thoại của cô. Vấn đề ẩn chứa bên dưới là anh ta không thích bị người khác chất vấn, đặc biệt là phụ nữ. Vì thế, tôi và cô ấy đã lập nên chiến lược cho anh ta thấy cô hiểu mình đã sai và nhìn nhận quyền lực của anh ta, đồng thời dẫn đường để năng lượng của anh ta giải quyết vấn đề của cô.

Kịch bản chúng tôi soạn ra bao gồm tất cả những sự thực hành của đàm phán tôi đã nhắc đến cho đến thời điểm này. Sau đây là các bước:

1. Một câu hỏi hướng đến câu trả lời "Không" qua e-mail để kết nối lại sự liên lạc: "Anh đã bỏ cuộc để giải quyết êm đẹp?"

2. Một câu nói chỉ có thể trả lời "Đúng vậy" để tạo ra bầu không khí đồng tình: "Dường như anh thấy không thỏa mãn với hóa đơn của tôi."

3. Những câu hỏi hiệu chỉnh về vấn đề để anh ta phơi bày suy nghĩ của mình: "Hóa đơn này vi phạm thỏa thuận của chúng ta như thế nào?"

4. Thêm những câu hỏi hướng đến câu trả lời "Không" để gỡ bỏ các rào cản không được nói ra: "Có phải anh đang nói rằng tôi đã gây hiểu lầm?"

"Có phải anh đang nói rằng tôi không thực hiện những điều anh yêu cầu?" hoặc "Có phải anh đang nói rằng tôi làm anh thất vọng?"

5. Gán mác và lặp lại điểm chính trong câu trả lời của anh ta nếu chúng không thể chấp nhận, để anh ta xem xét lại chúng lần nữa: "Dường như anh thấy kết quả công việc của tôi không đạt chuẩn." hoặc "... kết quả công việc của tôi không đạt chuẩn".

6. Một câu hỏi hiệu chỉnh để trả lời cho bất kỳ đề nghị nào khác với thanh toán đầy đủ, nhằm khiến anh ta đưa ra một giải pháp: "Làm sao tôi có thể chấp nhận điều này?"

7. Nếu anh ta vẫn không đưa ra đề nghị thanh toán đầy đủ, đưa ra một mác gán để tâng bốc cảm giác kiểm soát và quyền lực: “Dường như anh là kiểu người tự hào về cách thức làm ăn của mình – rõ ràng là vậy – và không chỉ có sở trường mở rộng miếng bánh mà còn khiến con tàu kinh doanh vận hành hiệu quả.”

8. Một khoảng tạm dừng dài và tiếp theo là một câu hỏi hướng đến câu trả lời “Không” nữa: “Có phải anh muốn được biết đến như một người không giữ đúng các thỏa thuận?”

Theo kinh nghiệm dày dặn của tôi trong đàm phán, kịch bản như trên sẽ có tỷ lệ thành công 90%. Đó là với điều kiện người đàm phán giữ được sự điềm tĩnh và lý trí. Và đó là một chữ nếu lớn.

Trong trường hợp này, cô ấy đã không làm được. Bước thứ nhất – bức e-mail ma thuật – đem lại hiệu quả hơn những gì cô tưởng tượng, vị CEO đã gọi lại trong vòng 10 phút, làm cô bất ngờ. Gần như ngay lập tức, sự tức giận của cô tuôn trào trước giọng nói kẻ cả của anh ta. Mong đợi duy nhất của cô là cho anh ta thấy anh ta đã sai như thế nào, để áp đặt ý kiến của mình, và cuộc đối thoại trở thành một sự thể hiện không đi đến đâu.

Có lẽ bạn không cần tôi nói ra cũng có thể đoán cô thậm chí không nhận được một nửa.

Với câu chuyện trên, tôi muốn kết thúc chương này với một vài lời khuyên về cách giữ được lý trí trong một cuộc đàm phán. Ngay cả khi có tất cả những kỹ thuật và chiến lược tốt nhất,

bạn cần kiểm soát cảm xúc của mình nếu muốn có chút hy vọng chiếm ưu thế.

Quy tắc đầu tiên và cơ bản nhất để kiểm soát được cảm xúc của mình là phải uốn lưỡi. Dĩ nhiên, không phải là theo nghĩa đen. Nhưng bạn phải tránh được cám dỗ của sự phản ứng, phản xạ tức thời. Ngừng lại. Suy nghĩ. Để sự thôi thúc trôi qua. Điều này cho phép bạn tổng hợp những suy nghĩ của mình và thận trọng hơn trong lời nói. Nó cũng làm giảm đi nguy cơ bạn nói nhiều hơn những gì bạn muốn.

Người Nhật đã luận ra điều này. Khi đàm phán với người nước ngoài, một thực hành phổ biến của doanh nhân Nhật là sử dụng một phiên dịch viên ngay cả khi anh ta hiểu chính xác những gì phía bên kia đang nói. Đó là vì việc nói chuyện thông qua phiên dịch viên buộc anh ta phải lùi một bước. Nó cho anh ta thêm thời gian để sắp xếp lại câu trả lời của mình.

Một quy tắc đơn giản khác là khi bạn bị xúc phạm bởi lời nói, đừng phản đòn. Thay vào đó, tước vũ khí của đối phương bằng cách đặt ra những câu hỏi hiệu chỉnh. Sau này, nếu có một người phục vụ hoặc một nhân viên bán hàng cố kéo bạn vào một cuộc tranh luận, hãy thử điều này. Tôi hứa rằng nó sẽ thay đổi hoàn toàn cục diện của cuộc đối thoại.

Điều cơ bản ở đây là khi thấy mình không kiểm soát được tình hình, người ta sẽ tiếp nhận một dạng tư duy mà các nhà tâm lý học gọi tên là tư duy con tin. Đó là trong những giây phút mâu thuẫn, họ phản ứng với sự yếu kém quyền lực hoặc bằng cách trở nên cực kỳ phòng vệ, hoặc tấn công.

Về mặt thần kinh, trong những tình huống như thế này, cách thức hoạt động chiến đấu hay bỏ chạy trong não bò sát hoặc những cảm xúc của hệ viền lấn át phần lý trí trong tâm trí chúng ta, phần tân vỏ não, dẫn dắt chúng ta phản ứng một cách bộc phát và bản năng.

Trong đàm phán, chẳng hạn cuộc đàm phán giữa khách hàng của tôi với vị CEO, điều này luôn đem lại kết quả tiêu cực. Do đó, chúng ta phải rèn luyện phần tân vỏ não của mình khống chế được những cảm xúc của hai phần não kia.

Nghĩa là, hãy uốn lưỡi và học cách để chủ ý thay đổi trạng thái của mình theo hướng tích cực hơn. Và cũng có nghĩa giảm bớt tâm lý con tin của đối phương bằng cách đặt câu hỏi hoặc thậm chí đưa ra lời xin lỗi ("Anh đã đúng. Điều ấy có phần gay gắt.")

Nếu có thể tước vũ khí của những kẻ bắt cóc đang bị cảnh sát bao vây và nối hắn với máy theo dõi nhịp tim, bạn sẽ phát hiện rằng từng câu hỏi hiệu chỉnh và lời xin lỗi đều làm giảm nhịp tim của hắn đi một chút. Và đó là cách bạn có thể tiến đến một bầu không khí hòa hoãn và tìm ra các giải pháp.

BÀI HỌC CHỦ ĐẠO

Ai là người nắm quyền kiểm soát trong một cuộc đối thoại, người đang lắng nghe hay người nói?

Tất nhiên là người lắng nghe.

Bởi người nói đang tiết lộ thông tin trong khi người nghe, nếu rèn luyện tốt, đang hướng cuộc đối thoại đi theo mục tiêu

của mình. Anh ta khai thác năng lượng của người nói cho mục tiêu của mình.

Khi bạn cố gắng áp dụng những kỹ năng trong chương này vào cuộc sống hằng ngày của mình, hãy nhớ đây là những công cụ của một người biết lắng nghe. Chúng không dùng vũ khí uy lực để buộc đối thủ khuất phục. Thay vào đó, chúng dùng chính sức mạnh của đối thủ để đạt mục tiêu của bạn. Chúng là thế võ Judo đàm phán.

Khi bạn đặt Judo đàm phán vào trong thực hành, hãy nhớ những bài học quan trọng sau:

• Đừng cố buộc đối thủ thừa nhận bạn đúng. Đối đầu gây hấn là kẻ thù của đàm phán mang tính xây dựng.

• Tránh những câu hỏi có thể trả lời bằng "Vâng" hoặc những mẩu thông tin nhỏ. Chúng ít đòi hỏi sự suy nghĩ và gợi cảm hứng cho nhu cầu của con người về sự đền đáp; bạn sẽ được mong đợi đáp trả họ một điều gì đó.

• Đặt những câu hỏi hiệu chỉnh "Như thế nào" hoặc "Điều gì". Bằng việc ngầm yêu cầu sự giúp đỡ của đối phương, những câu hỏi này sẽ cho đối phương ảo tưởng về sự kiểm soát và gợi cảm hứng để họ nói nhiều hơn, tiết lộ nhiều thông tin quan trọng hơn.

• Đừng dùng những câu hỏi bắt đầu bằng "Tại sao" trừ khi bạn muốn đối phương bảo vệ mục tiêu nào đó phục vụ cho bạn. "Tại sao" luôn là một sự cáo buộc, trong bất kỳ ngôn ngữ nào.

• Hiệu chỉnh những câu hỏi để đưa đối phương theo hướng giải quyết vấn đề của bạn. Điều này sẽ khuyến khích họ dùng

nhiều năng lượng hơn trong việc đưa ra giải pháp.

• Uốn lưỡi. Khi bị tấn công trong một cuộc đàm phán, hãy tạm dừng và tránh phản ứng giận dữ theo cảm xúc. Thay vào đó, hãy đặt một câu hỏi hiệu chỉnh cho đối phương.

• Luôn luôn có một đội ngũ ở phía đối phương. Nếu bạn không thể tác động đến những người phía sau hậu trường ấy, bạn sẽ dễ bị tổn thương.

# *Chương 8*

# ĐẢM BẢO SỰ THỰC THI

Trong cuộc vây hãm nhà tù nguy hiểm và lộn xộn ở St. Martin Parish (Louisiana) vài năm trước, một nhóm tù nhân được vũ trang bằng dao tự chế đã bắt người quản giáo và các nhân viên của ông làm con tin. Tình huống đặc biệt bất ổn bởi các tù nhân vừa mất bình tĩnh vừa phá hoại, một hỗn hợp những sự lo lắng khiến điều gì cũng có thể xảy ra.

Các đàm phán viên cảm nhận rằng đằng sau sự quát tháo, các tù nhân không thực sự muốn làm các viên chức bị thương. Chúng biết mình bị dồn vào chân tường và hơn lúc nào hết, chúng muốn chấm dứt tình trạng này.

Nhưng có một sự cản trở lặp đi lặp lại: các tù nhân lo ngại những ai bỏ cuộc sau khi đã bắt các viên chức làm con tin, chưa kể đến người quản giáo, sẽ nhận phải kết cục bị đánh đập thậm tệ.

Vì vậy, các đàm phán viên đã đưa một cặp bộ đàm cho nhóm tù nhân và thiết kế mẫu kêu gọi đầu hàng chi tiết quen thuộc để khiến những tay bắt giữ con tin kết thúc cuộc nổi loạn. Ý tưởng rất đơn giản:

Các tù nhân sẽ cử ra một gã trong số chúng với một bộ đàm, hắn sẽ bước qua ba vòng bao vây của các đơn vị hành pháp phối hợp đang trực chiến ở ngoài nhà tù. Một khi đã bước

qua vòng bao vây cuối, hắn sẽ lên xe cảnh sát và được chuyển đến nhà tù. Ở đó, hắn sẽ dùng bộ đàm để gọi những tên tù nhân còn lại và nói: "Họ không đánh đập tôi." Và chúng sẽ biết mình không sao nếu đầu hàng, từng người một.

Sau một số thương lượng qua lại, các tù nhân đồng ý với kế hoạch và tù nhân đầu tiên bước ra. Bước đầu rất tốt. Hắn bước qua vòng vây của liên bang, sau đó đến khu vực SWAT, và tiếp đó hắn bước đến vòng vây ngoài cùng. Nhưng khi hắn vừa định leo vào xe cảnh sát, vài gã trong đội SWAT nhìn thấy chiếc bộ đàm và nói: "Mày làm cái quái gì với thứ này?" rồi tịch thu nó trước khi chuyển hắn đến nhà tù.

Những tên tù nhân còn lại bắt đầu hoảng loạn khi không thấy đồng bọn gọi lại. Một tên đang giữ chiếc bộ đàm còn lại gọi các đàm phán viên và bắt đầu quát tháo: "Tại sao anh ta không gọi? Họ đã đánh đập anh ta. Tôi nói rồi!" Hắn bắt đầu nói rằng mình sẽ chặt ngón tay con tin, chỉ để cho các đàm phán viên biết rằng chúng nghiêm túc.

Lúc này, các đàm phán viên đều phát hoảng. Họ chạy hộc tốc tới vòng vây và bắt đầu hét vào mặt mọi người. Đây là vấn đề sống còn. Hoặc ít nhất là một ngón tay bị cắt bỏ.

Cuối cùng, sau 15 phút bồn chồn, một gã SWAT tiến lên phía trước, hoàn toàn tự mãn. "Có gã ngu ngốc nào đó đã đưa cho tên kia chiếc radio," anh ta nói, cười mỉm khi đưa chiếc bộ đàm cho các đàm phán viên. Các đàm phán viên cố gắng hết sức để không đấm anh ta trước khi lao nhanh vào nhà tù để tay tù nhân đầu tiên nói chuyện trên bộ đàm.

Thảm họa được ngăn chặn, vừa kịp lúc.

Điểm mấu chốt ở đây trong công việc đàm phán không chỉ là đạt được thỏa thuận. Nó còn phải là thỏa thuận có khả năng thực thi và đảm bảo để được thực hiện. Các đàm phán viên phải là những người thiết kế ra quyết định: họ phải thiết kế được một cách chủ động và thích ứng với những yếu tố bằng lời hoặc không bằng lời trong đàm phán để đạt được cả sự đồng ý lẫn triển khai.

"Vâng" sẽ không là gì nếu không có "Làm sao". Một thỏa thuận có thể là tốt, nhưng một hợp đồng lại càng tốt hơn, và một tấm séc là tốt nhất. Bạn không nhận được lợi ích với một thỏa thuận. Chúng chỉ đến sau khi được triển khai. Thành công không phải là lời nói của kẻ bắt cóc con tin rằng: "Vâng, chúng ta đã thỏa thuận"; nó chỉ đến sau đó, khi các con tin đã được thả tự do đứng trước mặt bạn và nói: "Cảm ơn!"

Trong chương này, tôi sẽ trình bày cách tiến lên và đạt được thỏa thuận, với cả những ai đang ngồi trên bàn đàm phán lẫn thế lực vô hình "phía sau"; phân biệt đâu là sự khuất phục thực sự với sự đồng ý giả tạo; và đảm bảo sự thực thi bằng Quy tắc Ba.

## "Vâng" không là gì nếu không có "Làm sao"

Sau thảm họa Dos Palmas khoảng một năm, khi tôi đang giảng dạy tại Học viện FBI ở Quantico, FBI nhận được cuộc gọi khẩn từ Bộ phận Liên bang: một người Mỹ đã bị một nhóm nổi loạn gốc Colombia bắt cóc tại khu rừng Ecuador. Là đàm phán viên bắt cóc con tin quốc tế chủ đạo của FBI, đây là đứa con của

tôi, nên tôi đã tập hợp một đội và thiết lập đầu não tổ chức tại Quantico.

Trong nhiều năm, José "Pepe" Escobar và người vợ Julie đã hướng dẫn các nhóm du lịch đi xuyên khu rừng gần biên giới Colombia. Sinh ra tại Ecuador, José đã trở thành công dân Mỹ và làm công việc trợ giúp y tế tại thành phố New York khi anh cùng Julie quyết định bắt đầu hoạt động kinh doanh du lịch sinh thái tại quê hương. José yêu thích khu rừng Ecuador và từ lâu mơ ước được hướng dẫn cho khách tham quan về những chú khỉ đu qua các cành cây cùng những bông hoa thơm lừng trên các con đường mòn.

Hoạt động kinh doanh thuận lợi khi khách du lịch sinh thái rất quý mến cặp đôi vô cùng tâm huyết này. Vào ngày 20 tháng 8 năm 2003, José và Julie dẫn 11 người đi trên chuyến vượt thác dọc sông Mira. Sau một ngày tuyệt vời trên sông, mọi người đều vui cười và bắt đầu nâng ly khi bước vào những chiếc xe ô tô Jeep và bán tải để đến nơi nghỉ tại khu làng gần đó. José kể những câu chuyện hoang đường khi lái chiếc xe tải dẫn đầu, Julie ngồi kế cùng đứa con 11 tháng tuổi của họ trên đùi.

Khi còn cách nơi nghỉ năm phút, ba người đàn ông nhảy ra giữa đường và chĩa súng vào xe. Người đàn ông thứ tư xuất hiện và áp súng lục vào đầu Julie, cùng lúc, kéo José ra khỏi xe và ép anh lên thùng sau xe tải. Sau đó, những tay bắt cóc ra lệnh đoàn đi xuyên qua vài thị trấn nhỏ để đến một ngã ba đường, tại đó chúng bước xuống và dẫn José đi ngang qua ghế ngồi của Julie trong xe.

"Hãy nhớ rằng," Julie nói, "dù có gì xảy ra, em vẫn yêu anh."

“Đừng lo. Anh sẽ ổn thôi.” José trả lời.

Sau đó anh và những kẻ bắt cóc biến mất vào khu rừng.

***

Bọn bắt cóc đòi 5 triệu đô-la. Chúng tôi muốn câu giờ.

Kể từ sự sụp đổ Dos Palmas và sự khám phá Pittsburgh, tôi hiếm khi được ứng dụng những bài học về câu hỏi hiệu chỉnh đã học. Vì vậy, khi José bị bắt cóc, tôi cử những người trong đội tới Ecuador và bảo họ rằng chúng tôi có một chiến lược mới. Vụ bắt cóc sẽ cho tôi một cơ hội thực sự để kiểm chứng các câu hỏi hiệu chỉnh và mài giũa từng loại để phù hợp nhất cho từng hoàn cảnh.

“Tất cả những gì chúng ta sẽ nói là: ‘Này, làm sao chúng tôi biết José có khỏe mạnh không? Làm sao chúng tôi có thể trả tiền mà không biết José có khỏe mạnh không?’ Lặp đi lặp lại,” tôi bảo họ.

Dù còn lo lắng với những kỹ thuật chưa qua kiểm chứng, người của tôi vẫn tiến hành. Nhưng cảnh sát địa phương rất giận dữ, họ vẫn luôn yêu cầu Bằng Chứng Sống theo cách cũ kỹ (mà FBI đã dạy họ từ những ngày đầu). May mắn thay, Julie đồng ý với chúng tôi hoàn toàn, bởi cô đã thấy những câu hỏi hiệu chỉnh giúp trì hoãn thêm thời gian, và cô tin rằng rằng nếu có đủ thời gian, sẽ có cách để chồng mình được trở về nhà.

Một ngày sau vụ bắt cóc, nhóm nổi loạn dắt José đi vào những ngọn núi dọc biên giới Colombia và dừng chân trong một căn nhà gỗ trong rừng. Ở đó, José thiết lập mối quan hệ với những tên bắt cóc để khiến chúng khó giết anh hơn. Anh gây

ấn tượng với chúng bằng kiến thức của mình về rừng và dạy chúng các món võ Karate bởi anh đã đạt được đai đen ở môn võ này.

Các đàm phán viên của tôi hướng dẫn Julie mỗi ngày trong khi chúng tôi chờ đợi nhóm nổi loạn liên lạc. Sau này, chúng tôi mới biết người đàm phán được chỉ định của bọn bắt cóc phải đi bộ xuống thị trấn để thương lượng qua điện thoại.

Chúng tôi hướng dẫn Julie trả lời tất cả các yêu cầu của bọn bắt cóc bằng một câu hỏi. Chiến lược của tôi là kéo những tên bắt cóc vào cuộc nhưng mất ổn định.

“Làm sao tôi biết José còn sống?” Cô hỏi khi họ nói chuyện với nhau lần đầu tiên.

Với yêu sách 5 triệu đô-la của bọn bắt cóc, cô nói: “Chúng tôi không có nhiều tiền đến vậy. Làm sao chúng tôi có thể kiếm được chúng?”

“Làm sao chúng tôi có thể đưa tiền khi chưa biết José có khỏe mạnh hay không?” Julie hỏi trong lần nói chuyện kế tiếp.

Câu hỏi, luôn là những câu hỏi.

***

Tên bắt cóc đàm phán với Julie dường như bối rối tột cùng bởi những câu hỏi kiên định của cô, và hắn không ngừng xin thời gian để suy nghĩ. Điều này làm mọi thứ chậm lại, nhưng hắn chưa bao giờ tức giận Julie. Trả lời các câu hỏi cho hắn ta ảo tưởng mình đang kiểm soát cuộc đàm phán.

Bằng việc liên tục đặt các câu hỏi và đưa ra những đề nghị nhỏ, Julie đã hạ món tiền chuộc xuống còn 16.500 đô-la. Khi đưa ra con số này, bọn bắt cóc đòi cô phải trả ngay lập tức.

“Làm sao tôi có thể đưa cho các anh khi tôi đã bán hết xe hơi và xe tải?” Cô hỏi.

Luôn cố câu thêm thời gian.

Chúng tôi bắt đầu nở nụ cười vì chiến thắng nằm trong tầm tay; chúng tôi thực sự đã tiến gần đến số tiền chuộc mà gia đình họ có thể xoay xở.

Và sau đó, tôi nhận được một cuộc gọi vào nửa đêm từ người của tôi đang đóng tại Ecuador, Kevin Rust. Kevin là một đàm phán viên tuyệt vời và cũng là người đã gọi điện thông báo cho tôi về việc Martin Burnham bị giết một năm trước. Tôi lo lắng khi nghe giọng anh.

“Chúng tôi vừa nhận được điện thoại từ José,” Kevin nói. “Anh ấy vẫn đang trong lãnh địa du kích nhưng đã trốn thoát và đang trên xe buýt để tìm đường thoát ra.”

Tôi mất nửa phút để đáp lại, và những gì tôi có thể nói chỉ là: “Trời ơi! Đó là một tin tuyệt vời!”

Sau này chúng tôi học được rằng, tất cả những gì đã xảy ra chỉ là sự trì hoãn và các câu hỏi, một số tên du kích tách ra và không trở lại. Không lâu sau đó, chỉ còn lại một tên trông chừng José vào buổi tối. José nhìn thấy cơ hội vào một tối khuya khi trời bắt đầu đổ mưa. Mưa đập trên mái che kim loại lấn át mọi âm thanh khác trong khi tên canh gác đang ngủ. Biết rằng những chiếc lá ướt bên ngoài sẽ lấn át âm thanh của bước

đi, José leo qua cửa sổ, chạy xuống đường mòn trong khu rừng đến con đường lầy lội bên ngoài và hướng tới một thị trấn nhỏ.

Hai ngày sau, José trở về với Julie và đứa con, chỉ vài ngày trước sinh nhật một tuổi của bé.

Julie đã đúng: Có đủ thời gian, anh ấy sẽ tìm được đường trở về.

Hiệu chỉnh câu hỏi "Làm sao/Như thế nào" là một cách đảm bảo cuộc đối thoại tiến triển thành công. Chúng đặt áp lực lên đối phương phải đưa ra câu trả lời, và dự liệu đến vấn đề của bạn khi họ đưa ra yêu cầu.

Nếu đặt ra được một số lượng cần thiết các câu hỏi "Làm sao/Như thế nào" chính xác, bạn sẽ đọc và định hình bầu không khí đối thoại sao cho đến cuối cùng, bạn có thể nhận được câu trả lời mình muốn nghe. Bạn chỉ cần có ý tưởng về điểm đến của cuộc đối thoại khi đặt các câu hỏi.

Mánh khóe của những câu hỏi "Làm sao/Như thế nào" này là: Nếu được dùng đúng, chúng là một cách nói "Không" nhẹ nhàng và nhã nhặn, hướng đối phương đến việc phát triển một giải pháp tốt hơn – giải pháp của bạn. Một câu "Làm sao/Như thế nào/Không" nhẹ nhàng sẽ mời gọi sự hợp tác và để lại trong đối phương cảm giác họ được đối xử một cách tôn trọng.

Quay trở lại những gì Julie đã làm khi bọn bắt cóc đưa ra yêu sách đầu tiên.

"Làm sao tôi có thể kiếm được nhiều tiền như vậy?" Cô hỏi.

Chú ý rằng cô đã không dùng từ “Không”. Nhưng cô vẫn nhã nhặn từ chối yêu cầu 5 triệu đô- la của bọn bắt cóc.

Như Julie đã làm, câu hỏi “Không” đầu tiên và phổ biến nhất bạn sẽ sử dụng là một phiên bản của “Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?” (chẳng hạn như “Làm sao tôi có thể kiếm được số tiền nhiều như vậy?”). Giọng điệu của bạn là điểm quyết định mấu chốt vì câu nói này có thể được chuyển tải như một lời buộc tội hoặc một đề nghị trợ giúp. Vì thế, hãy chú ý đến giọng điệu của mình.

Câu hỏi này có chủ ý tạo ra tác động tích cực để khiến đối phương nhìn vào tình huống của bạn. Mối tương tác tích cực này là điều tôi đã nói đến như “sự cảm thông bắt buộc”, và nó đặc biệt hiệu quả nếu bạn đã sẵn cảm thông với đối phương. Nó tạo ra mối quan hệ tương hỗ để dẫn dắt họ làm điều gì đó cho bạn. Bắt đầu bằng vụ bắt cóc José, “Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?” trở thành câu trả lời chính của chúng tôi với các yêu cầu đòi tiền chuộc con tin. Và chúng tôi chưa bao giờ thất bại.

Có một lần tôi làm việc với Kelly, một tư vấn kế toán đang bị một công ty khách hàng nợ món tiền lớn. Cô vẫn tiếp tục tư vấn bởi cô tin mình đang xây dựng một mối quan hệ hữu ích, và lời hứa hẹn món tiền công trong tương lai dường như củng cố niềm tin của cô.

Nhưng khi ngày thanh toán số tiền ấy đã qua quá lâu, cô lâm vào thế kẹt. Cô không thể tiếp tục làm việc chỉ với một hy vọng mơ hồ rằng mình sẽ được trả công, nhưng cô cũng lo rằng nếu quá thúc ép họ, cô thậm chí có thể không được trả đồng nào.

Tôi khuyên cô hãy chờ cho đến khi khách hàng yêu cầu cô làm thêm công việc mới, bởi nếu cô yêu cầu một khoản thanh toán xác định ngay lúc này, cô sẽ bị tổn thương nếu họ từ chối.

May mắn cho Kelly, khách hàng sớm gọi cho cô để làm công việc mới. Khi anh ta kết thúc lời yêu cầu của mình, cô điềm đạm hỏi một câu hỏi "Làm sao/ Như thế nào":

"Tôi rất sẵn lòng giúp anh," cô nói, "nhưng làm sao tôi có thể làm được điều ấy?"

Bằng cách thể hiện sự sẵn lòng làm việc, đồng thời yêu cầu sự giúp đỡ tìm ra cách thực hiện, cô đã buộc khách hàng kia phải đặt nhu cầu của cô lên hàng đầu mà không thể thoái thác.

Và cô đã được thanh toán.

***

Ngoài việc nói "Không", một lợi ích quan trọng khác của câu hỏi "Làm sao/Như thế nào" là, đúng theo nghĩa đen, buộc đối phương cân nhắc và giải thích cách thực hiện một thỏa thuận. Một thỏa thuận sẽ không là gì nếu không được thực hiện đúng. Nếu tiến hành sai, nó giống như một căn bệnh ung thư ăn mòn lợi ích của bạn.

Để đối phương diễn giải cách thức thực hiện theo cách của họ, những câu hỏi hiệu chỉnh "Làm sao/Như thế nào" kỹ lưỡng của bạn sẽ làm họ tin rằng giải pháp cuối cùng chính là ý tưởng của họ. Và đó là điều mấu chốt. Con người luôn nỗ lực hơn để triển khai một giải pháp khi họ nghĩ họ là người đưa ra. Đơn giản vì đó chỉ là bản chất con người. Đó là lý do vì sao đàm phán

thường được gọi là “Nghệ thuật để người khác làm theo cách của bạn.”

Có hai câu hỏi chính bạn có thể đặt ra để thúc đẩy đối phương tin rằng họ đang định nghĩa thành công theo cách của họ: “Làm sao chúng ta biết chúng ta đang triển khai đúng dự kiến?” và “Chúng ta xử lý như thế nào nếu phát hiện mình đang đi sai hướng?” Khi họ trả lời, bạn tóm tắt lại cho đến khi nhận được câu “Đúng vậy”, khi đó bạn biết họ đã nhất trí.

Tuy nhiên, hãy cảnh giác trước hai dấu hiệu cho thấy đối phương chưa tin rằng các ý tưởng là của họ. Như tôi đã lưu ý, khi họ nói “Anh đúng”, nó thường là một dấu hiệu cho thấy họ chưa trao quyền trong cuộc thảo luận. Và khi bạn ép họ triển khai và họ nói “Tôi sẽ thử”, bạn nên cảm nhận được có điều gì đó chưa ổn. Bởi nó thực sự có nghĩa: “Tôi chuẩn bị thất bại.”

Khi bạn nghe một trong hai câu nói ấy, hãy quay trở về với những câu hỏi hiệu chỉnh “Làm sao/ Như thế nào” cho đến khi họ định nghĩa việc triển khai thành công theo chính cách của họ. Nối tiếp bằng cách tóm tắt những gì họ đã nói để nhận được câu “Đúng vậy”.

Để đối phương thấy mình chiến thắng. Để họ nghĩ đó là ý tưởng của họ. Cất giữ cái tôi của bạn vào. Nhớ rằng: “Vâng” sẽ không là gì nếu không có “Làm sao/Như thế nào”.

**TÁC ĐỘNG ĐẾN NHỮNG NGƯỜI PHÍA SAU BÀN ĐÀM PHÁN**

Vài tuần sau khi José Escobar trở về Mỹ, tôi chở anh về nhà anh ở phía bắc New York.

Tôi đã rất vui sướng khi José trốn thoát, nhưng vụ này vẫn để lại cho tôi một nỗi day dứt: Chiến lược mới của tôi có thất bại không? Bạn thấy đó, José đã về nhà an toàn, nhưng không phải nhờ chúng tôi đã đàm phán để anh được thả. Tôi lo lắng rằng chiến thắng này không liên quan gì đến chiến lược xuất sắc của chúng tôi mà chỉ là "chó ngáp phải ruồi".

Sau khi được chào đón nồng hậu từ Julie và cha mẹ cô, José và tôi ngồi uống cà phê. Tôi đến đây để thực hiện những gì CNU đề cập đến như một cuộc phỏng vấn con tin sống sót. Tôi cố gắng đi tìm các cách thức hướng dẫn mọi người đối mặt tốt nhất với bọn bắt cóc để sống sót, không chỉ về mặt thể chất mà còn về tâm lý. Tôi cũng mong mỏi phát hiện được những gì đã xảy ra phía sau hậu trường bởi dường như chiến lược của tôi không hiệu quả.

Cuối cùng, cuộc đối thoại xoay quanh việc sử dụng những câu hỏi hiệu chỉnh của chúng tôi.

"Anh biết không?" José nói. "Điều điên rồ nhất là những đàm phán viên của chúng lẽ ra phải ở lại thị trấn và thỏa thuận, nhưng vì Julie không ngừng hỏi hắn những câu hỏi mà hắn không chắc phải trả lời như thế nào, hắn phải liên tục quay trở về khu rừng. Tất cả bọn chúng họp lại và bàn luận về cách trả lời. Chúng thậm chí còn nghĩ đến việc đưa tôi đến thị trấn và để tôi nói chuyện điện thoại vì Julie rất kiên quyết hỏi làm sao cô ấy biết được liệu tôi có khỏe mạnh không."

Ngay sau đó, tôi biết chúng tôi đã có một công cụ đúng. Nó quả thực đối nghịch với trường hợp Burnham, khi đàm phán viên của chúng tôi cắt ngang thỏa thuận với một tên, trong khi

những kẻ còn lại thì lấy đi 300.000 đô-la và nói: “Không, bọn tôi không làm thế.” Chúng tôi chưa từng buộc đối phương phải cố gắng và hợp tác nội bộ chặt chẽ để phục vụ cho mục tiêu của chính chúng tôi.

Chiến lược đàm phán của chúng tôi ở Ecuador hiệu quả không chỉ bởi những câu hỏi tạo điều kiện giúp José trốn thoát, chúng còn đảm bảo bọn bắt cóc – đối phương của chúng tôi – nằm trong cùng một bối cảnh.

Vâng, một số tên bắt cóc con tin – và một số người giao dịch – làm việc một mình. Nhưng trong phần lớn trường hợp, luôn có những tay chơi khác, những người đóng vai trò quyết định cho cuộc đàm phán. Nếu bạn thực sự muốn đạt được thỏa thuận và khiến thỏa thuận có thể thực hiện, bạn cần tìm ra cách tác động đến những cá nhân này.

Khi việc thực thi diễn ra bởi hội đồng, sự ủng hộ của hội đồng này là điều chủ chốt. Bạn luôn phải tìm ra những động cơ phía sau của họ, ngay cả khi bạn chưa xác định được từng cá nhân trong hội đồng này. Điều này có thể thực hiện dễ dàng bằng cách đặt những câu hỏi hiệu chỉnh như: “Nó sẽ ảnh hưởng đến những người còn lại của phía anh như thế nào?” hay “Những người còn lại của phía anh đã biết được điều gì?” hoặc đơn giản chỉ là “Đồng đội của anh thấy thách thức lớn nhất của điều này là gì?”

Ý tưởng lớn hơn tôi giải thích ở đây là trong bất kỳ một cuộc đàm phán nào, bạn đều phải phân tích toàn bộ khoảng không của cuộc đàm phán.

Khi còn có những người khác chịu tác động từ cuộc đàm phán và họ có quyền lợi hoặc quyền lực sau đó, sẽ thật ngu xuẩn nếu chỉ cân nhắc lợi ích của những ai đang ngồi trên bàn đàm phán. Bạn cần nhận biết những con người "phía sau bàn đàm phán" hoặc "Cấp II" – đó là các bên dù không tham gia trực tiếp nhưng có thể giúp triển khai những thỏa thuận họ thích và ngăn cản nếu không thích. Bạn không thể loại bỏ họ, ngay cả khi bạn đang nói chuyện với CEO. Nhỡ đâu sẽ có ai đó khác thì thầm vào tai anh ta. Cuối cùng thì, người phá vỡ thỏa thuận luôn quan trọng hơn người làm nên thỏa thuận.

Trở lại cuộc vây hãm nhà tù: sự việc gần như bị hủy hoại bởi một người trong số chúng tôi không có đủ thông tin. Đó là điều mà những câu hỏi hiệu chỉnh chúng tôi sử dụng ở Ecuador đã tránh được và là lý do làm nên thắng lợi cho vụ José.

Chỉ cần một cá nhân đơn lẻ để hủy hoại một thỏa thuận.

***

Trong những năm thực hành ở lĩnh vực tư nhân, tôi đã bỏ qua tầm quan trọng của việc đánh giá và tác động đến những thỏa thuận ẩn phía sau bàn đàm phán và tôi đã phải trả một cái giá đắt.

Chúng tôi đã gần tiến đến thỏa thuận với một công ty lớn ở Florida, họ đang muốn đào tạo kỹ năng đàm phán cho một bộ phận của công ty. Chúng tôi đã nói chuyện điện thoại vô số lần với CEO và trưởng bộ phận nhân sự, và cả hai đều tán thành 100% đề nghị của chúng tôi. Chúng tôi rất phấn khởi vì đã có

được sự ủng hộ hoàn toàn từ những người ra quyết định ở cấp cao nhất cho một thỏa thuận vô cùng béo bở.

Rồi sau đó, khi chúng tôi phát hiện ra những người trong bóng tối, thỏa thuận rơi bịch ra khỏi bàn đàm phán.

Hóa ra, trưởng bộ phận cần được đào tạo đã đạp đổ thỏa thuận. Có thể anh ta cảm thấy bị dọa dẫm, xem thường, hoặc bị tổn thương với ý nghĩ rằng anh ta và nhân viên của mình "cần được" đào tạo (Một tỷ lệ cao đáng ngạc nhiên với những cuộc đàm phán nếu không xoay quanh tiền thì thường sẽ liên quan đến lòng tự trọng, địa vị và những nhu cầu phi tài chính khác). Chúng tôi không bao giờ biết được.

Quan trọng là, chúng tôi không chú ý tới nó cho đến khi mọi thứ đã quá muộn, chúng tôi đã tự thuyết phục bản thân rằng chúng tôi chỉ cần nói chuyện điện thoại với những người ra quyết định.

Chúng tôi đã có thể tránh được điều này chỉ với vài câu hỏi hiệu chỉnh, ví dụ như: Điều này sẽ ảnh hưởng đến những người khác như thế nào? Những người còn lại đã biết về điều này đến đâu? Làm sao chúng tôi chắc rằng mình đưa đúng thông tin đến đúng người? Làm sao chúng tôi đảm bảo rằng các nhà quản lý mà chúng tôi sẽ đào tạo đã có đủ thông tin?

Nếu chúng tôi đặt ra những câu hỏi như vậy, CEO và trưởng bộ phận nhân sự đã có thể hỏi lại anh ta, thậm chí đưa anh ta cùng tham gia vào cuộc đối thoại. Và giúp chúng tôi tránh nhiều khổ sở.

## NHẬN RA NHỮNG TAY DỐI TRÁ, ĐỐI MẶT NHỮNG TAY ĐỂU CÁNG VÀ CUỐN HÚT NHỮNG NGƯỜI CÒN LẠI

Là người đàm phán, bạn sẽ gặp phải những tay dối trá trắng trợn và cố làm bạn sợ hãi để thỏa thuận. Những tay đểu cáng công kích với hàng loạt lời bịa đặt kéo đến, và bạn chỉ có cách đối mặt với chúng.

Nhưng học cách đối phó với sự công kích và nhận ra sai lầm chỉ là một phần của vấn đề lớn hơn: học cách nhận biết và diễn dịch lớp ẩn giấu bên dưới của giao tiếp – qua cả lời nói và phi lời nói – sẽ tiết lộ trạng thái tinh thần của đối phương.

Các đàm phán viên giỏi luôn chủ động trong giao tiếp bằng lời, cách diễn đạt qua lời nói cùng với giao tiếp không bằng lời trong các cuộc đàm phán và mối tương quan hành vi giữa người với người[31]. Họ biết cách ứng dụng sự ẩn chứa ấy cho lợi ích của mình. Ngay cả sự thay đổi của một từ đơn lẻ – chẳng hạn thay từ "giữ" bằng "không mất" – có thể ảnh hưởng một cách vô thức đến sự lựa chọn lý trí của đối phương.

Ở đây tôi muốn nói đến những công cụ cần thiết để bạn nhận ra những kẻ dối trá, vạch trần những tay đểu cáng và cuốn hút những người còn lại. Tất nhiên, câu hỏi hiệu chỉnh kết thúc mở "Làm sao/Như thế nào" là một trong số đó – có thể là công cụ quan trọng nhất – nhưng còn nhiều công cụ khác.

Alastair Onglingswan đang sinh sống tại Philippines, vào một buổi tối năm 2004, anh bắt một chiếc taxi đường dài trở về nhà từ trung tâm mua sắm Greenhills ở Manila.

Anh chợp mắt mơ màng.

Và khi thức dậy, anh thấy mình bị trói.

Không may cho Alastair, tài xế taxi còn có một nghề thứ hai là bắt cóc. Hắn ta có sẵn một chai ete ở ghế trước, và khi đối tượng đã ngủ, hắn sẽ đánh thuốc họ, bắt nhốt họ và đòi tiền chuộc.

Trong vòng vài giờ, tên bắt cóc sử dụng điện thoại của Alastair để liên lạc với bạn gái của anh ở New York. Hắn đòi món thanh toán hằng ngày để "chăm sóc" Alastair trong khi nghiên cứu độ giàu có của gia đình anh.

"Nếu cô không trả tiền cũng được thôi," hắn nói. "Lúc nào tôi cũng có thể bán nội tạng của anh ta sang Ả Rập Saudi."

Trong vòng 24 tiếng, tôi đã chịu trách nhiệm dẫn dắt cuộc đàm phán từ Quantico. Bạn gái của Alastair quá đỗi lo lắng để đại diện cho gia đình đàm phán với tên bắt cóc, còn mẹ anh ở Philippines thì chỉ muốn chấp thuận bất kỳ đòi hỏi nào của tên bắt cóc.

Nhưng anh trai của Alastair, Aaron, tại Manila thì khác: anh ủng hộ ý tưởng đàm phán và chấp nhận nguy cơ Alastair có thể chết, điều này khiến anh làm một người đàm phán tốt hơn và hiệu quả hơn. Aaron và tôi thiết lập đường dây điện thoại luôn sẵn sàng và tôi sẽ hướng dẫn Aaron đàm phán từ bên kia địa cầu.

Qua các đòi hỏi và yêu sách của tên bắt cóc, tôi thấy hắn có kinh nghiệm và kiên nhẫn. Để chứng minh cho chủ ý của mình, hắn đề nghị cắt một bên tai của Alastair và gửi nó về cho gia đình cùng với đoạn quay hình anh bị cắt mất tai.

Đòi hỏi một món tiền hằng ngày rõ ràng là chiêu trò để nhanh chóng bòn rút càng nhiều tiền của gia đình càng tốt, cùng lúc đó, tìm hiểu được độ giàu có của họ. Chúng tôi phải tìm ra hắn là ai – hắn hoạt động đơn lẻ hay là phần tử của một nhóm người? Hắn có dự định giết Alastair hay không? – và chúng tôi phải biết được điều này trước khi gia đình hết sạch tiền. Để đến được đó, chúng tôi phải lôi kéo được tên bắt cóc vào một cuộc đàm phán kéo dài. Chúng tôi phải làm mọi thứ chậm lại.

Từ Quantico, tôi trang bị cho Aaron tất cả các câu hỏi hiệu chỉnh. Tôi hướng dẫn anh liên tục hỏi dồn tên khốn bạo lực ấy với "Làm sao/Như thế nào" Làm sao tôi làm được...? Làm sao chúng tôi biết...? Làm sao chúng tôi có thể...? Đối xử với những tên khốn với sự tôn trọng sẽ đem lại một sức mạnh to lớn. Nó cho bạn năng lực để ngầm nói "Không" một cách cực độ.

"Làm sao chúng tôi biết nếu chúng tôi đưa tiền thì anh sẽ không làm Alastair bị thương?" Aaron hỏi.

Trong môn võ thái cực quyền của Trung Quốc, mục tiêu là sử dụng đòn tấn công của đối phương để chống lại chính họ – chuyển sự tấn công của họ thành lợi thế của bạn để đánh bại họ. Đó là cách tiếp cận chúng tôi sử dụng với tên bắt cóc Alastair: chúng tôi muốn hút hết sự đe dọa của hắn và khiến hắn kiệt sức. Chúng tôi muốn đảm bảo rằng ngay cả việc sắp xếp thời gian cho một cuộc gọi với chúng tôi cũng không dễ dàng. Chúng tôi trì hoãn trả lời các e-mail.

Với những chiến thuật trên, chúng tôi chiếm được ưu thế trong khi vẫn cho hắn ảo tưởng về sự kiểm soát. Hắn nghĩ

mình đang giải quyết các vấn đề của Aaron trong khi chúng tôi đọc vị được hắn và làm lãng phí thời gian của hắn. Bạn thấy đó, tốt nhất là không nên đối đầu trực diện với những tay hung hãn như tên bắt cóc Alastair; thay vào đó, mặc định sử dụng những câu hỏi "Điều gì" và "Làm sao" để tránh đối đầu hoặc cân chỉnh vị thế đàm phán của chính bạn. Lẩn tránh và len lỏi.

Cuối cùng, tiếp nối chuỗi ngày thương lượng qua lại từng ngày, Aaron đã chốt hạ khoản tiền làm tin và đồng ý đặt cọc một phần vào tài khoản ngân hàng của tên bắt cóc. Sau khi đã chuyển khoản tiền này, Aaron đối đầu theo cách phi đối đầu một cách hoàn hảo với tay tài xế taxi bằng một câu hỏi "Khi nào/Điều gì".

"Khi chúng tôi hết tiền, điều gì sẽ xảy ra?" Aaron hỏi.

Tên bắt cóc ngừng lại.

"Sẽ không sao," cuối cùng hắn đáp. Vâng!

Không nhận ra mình đã đồng ý điều gì, tên giết người đã hứa với chúng tôi rằng sẽ không làm Alastair bị thương. Một chuỗi những câu hỏi "Điều gì" và "Làm sao" lặp đi lặp lại có thể giúp bạn vượt qua được chiến thuật hung hãn của một đối thủ thao túng.

Như bạn có thể thấy trong lần trao đổi cuối cùng, cuộc nói chuyện kéo dài của tên bắt cóc với Aaron đã biến Aaron gần như trở thành một người bạn. Dần dần, tên bắt cóc đã trở nên mất cảnh giác trong việc dành thời gian nói chuyện điện thoại với "bạn" mình. Cuối cùng, các điều tra viên Cảnh sát Quốc gia Philippines đã lần theo đường dây điện thoại đến được căn nhà

và đột nhập nó. Tên bắt cóc và Alastair không có ở đó, nhưng có người vợ của hắn. Cô cho cảnh sát biết về một căn nhà khác họ sở hữu. Cảnh sát nhanh chóng đột nhập căn nhà còn lại, giải cứu Alastair và bắt giữ tên bắt cóc.

* * *

Có rất nhiều chiến thuật, công cụ và phương pháp khác cho việc sử dụng những dạng giao tiếp bằng lời hay không bằng lời một cách tinh tế để hiểu và thay đổi trạng thái tâm lý của đối phương. Dưới đây tôi sẽ liệt kê một vài công cụ, tôi muốn bạn dành chút thời gian để tiếp thu từng công cụ. Đây là những dạng công cụ giúp các đàm phán viên tinh ý ghi bàn.

**Quy tắc 7% – 38% – 55%**

Trong hai nghiên cứu nổi tiếng về những điều khiến chúng ta thích hay không thích một người[32], Giáo sư Tâm lý học của Đại học UCLA, Albert Mehrabian, đã đặt ra quy tắc 7:38:55. Đó là: chỉ 7% của một thông điệp là dựa trên từ ngữ trong khi 38% đến từ giọng điệu, 55% còn lại xuất phát từ ngôn ngữ cơ thể và gương mặt của người nói.

Dù các con số này liên quan đến việc chúng ta hình thành thái độ với một người, quy tắc này cũng đưa ra một tỷ lệ hữu ích cho các đàm phán viên. Bạn thấy đó, ngôn ngữ cơ thể và giọng điệu – không phải từ ngữ – mới là những công cụ đánh giá uy lực nhất của chúng ta. Đó là lý do vì sao tôi thường bay những hành trình dài để gặp trực tiếp một người, ngay cả khi tôi có thể nói hết tất cả mọi thứ mình cần qua điện thoại.

Vậy làm cách nào để sử dụng quy tắc này? Trước tiên, chú ý thật kỹ đến sắc thái và ngôn ngữ cơ thể để đảm bảo họ đồng bộ với ý nghĩa của những từ ngữ họ sử dụng. Nếu chúng không thống nhất, nhiều khả năng người nói đang lừa bạn hoặc ít nhất là họ chưa được thuyết phục.

Khi giọng điệu hay ngôn ngữ cơ thể của một người không nhất quán với ý nghĩa của những từ họ nói, hãy sử dụng cách gán mác để tìm ra nguồn gốc của sự không tương thích.

Sau đây là một ví dụ:

Bạn: "Vậy là chúng ta đã thống nhất?" Họ: "Vâng..."

Bạn: "Tôi nghe thấy anh nói 'Vâng' nhưng dường như có chút phân vân trong đó."

Họ: "À, thực sự không có gì."

Bạn: "Không, điều này rất quan trọng, hãy chắc rằng chúng ta đều đồng ý."

Họ: "Cảm ơn anh, tôi rất cảm kích."

Đây là cách để đảm bảo thỏa thuận của bạn được triển khai êm thấm. Và đối phương cũng sẽ cảm kích. Phản ứng của bạn về việc nhận ra sự không đồng nhất và nhẹ nhàng xử lý nó thông qua việc gán mác sẽ khiến họ cảm thấy được tôn trọng. Kết quả là, mối quan hệ của bạn sẽ trở nên đáng tin cậy hơn.

**Quy tắc Ba**

Tôi tin rằng đã có lúc nào đó trong đời mình, bạn từng trải qua một cuộc đàm phán mà bạn đã đạt thỏa thuận và sau đó nó lại biến thành "Không". Có thể bên kia đang lừa dối bạn, hoặc

đó chỉ là mong muốn của họ. Dù gì đi nữa, đây cũng là một trải nghiệm của nhiều người.

Nó xảy ra bởi thực tế có ba loại "Vâng": Cam kết, Xác nhận và Giả mạo. Như chúng ta đã bàn ở Chương 5, có rất nhiều nhân viên bán hàng cố đẩy khách hàng vào cái bẫy "Vâng" cam kết đến mức nhiều người đã thành thạo việc đưa ra câu trả lời "Vâng" giả mạo.

Một công cụ tuyệt vời để tránh cái bẫy này là Quy tắc Ba.

Quy tắc Ba đơn giản chỉ là khiến người kia đồng ý ba lần về cùng một vấn đề trong cùng một cuộc đối thoại. Nó nhân ba sức mạnh của bất kỳ mối tương quan nào bạn muốn đem đến vào thời điểm ấy. Khi làm vậy, nó phát hiện ra các vấn đề trước khi nó có thể xảy đến. Khó có thể lặp lại những lời nói dối hoặc những thuyết phục giả mạo.

Lần đầu tiên tôi học được kỹ năng này, nỗi sợ lớn nhất của tôi là làm sao tránh lặp đi lặp lại cùng một thứ hoặc tỏ ra quá công kích.

Câu trả lời là hãy đa dạng hóa các chiến thuật của mình.

Đầu tiên, họ đồng ý một điều gì đó hoặc cho bạn một lời cam kết, đó là lần thứ nhất. Lần thứ hai, bạn có thể gán mác hoặc tóm tắt lại những gì họ nói để họ trả lời "Đúng vậy." Và thứ ba, có thể sử dụng một câu hỏi hiệu chỉnh "Làm sao/Như thế nào" hoặc "Điều gì" về sự thực thi để yêu cầu họ giải thích nhân tố làm nên thành công, chẳng hạn như: "Chúng ta sẽ làm gì nếu mọi việc không theo đúng dự định?"

Hoặc, cả ba lần đều chỉ là những câu hỏi hiệu chỉnh giống nhau được sắp xếp lại theo những cách khác nhau, chẳng hạn như: "Thách thức lớn nhất anh phải đối mặt là gì?/Chúng ta đang đối mặt với điều gì?/Anh thấy đâu là điều khó khăn nhất phải vượt qua?"

Dù là cách nào đi chăng nữa, đề cập đến cùng một vấn đề ba lần sẽ khám phá ra được sự giả mạo che phủ cũng như sự không thống nhất giữa lời nói và ngôn ngữ cơ thể tôi sẽ đề cập ở phần cuối. Vì vậy, sau này nếu bạn không chắc liệu đối phương có đáng tin và cam kết hay không, hãy thử cách này.

**Hiệu ứng Pinocchio**

Với nhân vật nổi tiếng của Carlo Collodi, Pinocchio, chúng ta dễ dàng nhận ra khi nào cậu đang nói dối: bạn chỉ cần theo dõi chiếc mũi ấy.

Hóa ra Collodi không xa rời thực tế là mấy. Hầu hết người ta đều để lộ ra những dấu hiệu cho thấy mình đang nói dối. Không phải là chiếc mũi dài ra, nhưng cũng gần giống vậy.

Trong một nghiên cứu về các dấu hiệu của sự dối trá[33], Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, Deepak Malhotra và cộng sự của mình đã khám phá ra rằng, trung bình, những kẻ nói dối thường dùng nhiều lời hơn những người nói thật, và họ cũng thề thốt nhiều hơn. Có thể là vì cần nhiều nỗ lực nhận thức hơn để nói dối, dẫn tới việc bạn không kiểm soát được bản thân mình ở những phạm vi khác. Những lời thề thốt cứ thế tuôn ra, dường như là vậy.

Cả hai cũng phát hiện rằng những người nói dối sử dụng đại từ nhân xưng ngôi thứ ba nhiều hơn những người nói thật. Họ bắt đầu nói về anh ấy, cô ấy, nó, người ấy, họ, và của họ hơn là tôi, với mục đích tạo ra khoảng cách giữa họ và lời nói dối.

Và cả hai cũng khám phá ra rằng những người nói dối có xu hướng dùng nhiều lời và nói nhiều câu phức tạp hơn với nỗ lực chiến thắng sự ngờ vực của đối phương. Đó là những gì W. C. Fields[34] đã nói về cách gây hoang mang cho người khác bằng những thứ vớ vẩn. Các nhà nghiên cứu đặt tên cho điều này là Hiệu ứng Pinocchio bởi vì cũng giống chiếc mũi của Pinocchio, số lượng từ được dùng cũng tăng lên theo những lời dối trá. Những ai đang nói dối, có thể hiểu được, sẽ lo lắng về việc được tin tưởng hơn, và họ cố gắng nhiều hơn – hơi quá đà – để được tin tưởng.

**Chú ý cách sử dụng đại từ nhân xưng**

Cách đối phương sử dụng đại từ nhân xưng cũng có thể giúp bạn cảm nhận được tầm quan trọng thực sự của chuỗi quyết định và thực thi ở phía bên kia bàn đàm phán. Họ càng thích sử dụng "tôi", "của tôi" thì họ càng ít quan trọng.

Ngược lại, nếu đàm phán viên nào không dùng đại từ nhân xưng thứ nhất thì họ lại càng quan trọng. Cũng giống như nghiên cứu về Hiệu ứng Pinocchio của Malhotra khi những người nói dối giữ khoảng cách giữa bản thân họ và lời nói dối, trong một cuộc đàm phán, người ra quyết định thông minh sẽ không muốn bị dồn vào một góc trên bàn đàm phán để đưa ra quyết định. Họ sẽ chuyển hướng sang người khác trên bàn đàm phán để không bị dồn ép.

Tay bắt cóc lái taxi ở Philippines trong vụ Alastair Onglingswan đã dùng "chúng tôi" và "họ" từ rất sớm trong vụ bắt cóc để thuyết phục tôi rằng chúng tôi đang tương tác với người lãnh đạo. Tôi chỉ không thể biết nó đúng đến mức nào cho đến lúc giải thoát. Trong vụ cướp ngân hàng Chase Manhattan ở Chương 2, tên Chris Watts liên tục nhất quán nói về sự nguy hiểm của "những người khác" và hắn không quan trọng với họ như thế nào, tất cả đều là lời nói dối.

**Giảm giá cho Chris**

Mọi người luôn nói đến việc ghi nhớ và sử dụng (nhưng không lạm dụng) tên của đối phương trong đàm phán. Và điều này quan trọng. Nhưng thực tế, người ta thường thấy mệt mỏi khi bị gọi tên. Nhân viên bán hàng cố đạt được thỏa thuận sẽ liên tục làm vậy hết lần này đến lần khác.

Thay vào đó, hãy sử dụng một chiến thuật khác và sử dụng chính tên mình. Đó là cách giúp tôi có được sự hạ giá Chris.

Giống với việc sử dụng tên của Alastair với tên bắt cóc và khiến hắn cũng sử dụng ngược lại giúp nhân cách hóa con tin và giảm nguy cơ anh ta bị gây hại hơn, sử dụng chính tên mình sẽ tạo ra bầu không khí "cảm thông bắt buộc". Nó làm cho đối phương nhìn nhận bạn như một con người.

Vài năm về trước, tôi đang trong một quán bar ở Kansas với một nhóm cộng sự đàm phán viên FBI. Quán rất đông, nhưng tôi nhìn thấy một chiếc ghế trống. Tôi tiến đến nhưng khi vừa chuẩn bị ngồi xuống thì gã kế bên nói: "Đừng hòng nghĩ đến chuyện đó."

“Tại sao?” Tôi hỏi, và anh ta nói: “Vì tao sẽ đá mày đi.”

Anh ta to lớn, vạm vỡ và đã say, nhưng kìa, tôi là một đàm phán viên con tin với hàng chục năm kinh nghiệm – tôi bị hút vào những tình huống căng thẳng cần đến sự hòa giải như những con thiêu thân lao vào ánh sáng.

Tôi đưa tay ra bắt tay anh và nói: “Tôi tên là Chris.” Gã đứng yên, và trong khoảng lặng ấy, các cộng sự FBI của tôi bước vào, vỗ vai anh ta và đề nghị mời anh ta một ly. Hóa ra anh ta là một cựu chiến binh Việt Nam trong thời kỳ khốc liệt nhất. Anh ta ở trong một quán bar đông cứng người mà cả thế giới dường như đang ăn mừng. Điều duy nhất anh ta có thể nghĩ đến là chiến đấu. Nhưng ngay khi tôi trở thành “Chris”, mọi thứ đã thay đổi.

Bây giờ, áp dụng tư duy này vào trong đàm phán tài chính. Vài tháng sau sự kiện ở Kansas, tôi đến một trung tâm bán hàng hạ giá và đang chọn vài chiếc áo sơ mi ở một cửa hàng. Tại quầy thanh toán, nhân viên hỏi tôi có muốn tham gia chương trình khách hàng thường xuyên không.

Tôi hỏi cô liệu tôi có được giảm giá nếu tham gia không và cô nói “Không”.

Vì vậy, tôi quyết định thử một cách tiếp cận khác. Tôi nói một cách thân thiện: “Tôi là Chris. Giảm giá cho Chris thì sao?”

Cô nhìn tôi từ quầy, bắt gặp ánh mắt của tôi và cười nhẹ.

“Tôi phải hỏi quản lý của mình, Kathy,” cô nói và quay sang người phụ nữ đang đứng kế mình.

Kathy đã nghe toàn bộ đoạn trao đổi ban nãy và nói: “Tôi có thể giảm được tối đa là 10%.”

Nhân cách hóa bản thân. Dùng tên mình để giới thiệu bản thân. Nói một cách hài hước, thân thiện. Để họ cùng hưởng sự tương tác. Và bạn sẽ có mức giá riêng đặc biệt.

## CÁCH KHIẾN ĐỐI PHƯƠNG TỰ THƯƠNG LƯỢNG VỚI CHÍNH MÌNH

Như bạn đã thấy cách Aaron và Julie làm với những tên bắt cóc, cách tốt nhất để khiến đối phương giảm bớt đòi hỏi của chúng là nói “Không” bằng cách sử dụng những câu hỏi “Làm sao”. Những cách nói “Không” gián tiếp này không trực tiếp từ chối đối phương thẳng thừng và gây tổn thương như câu trả lời “Không” thông thường. Thực ra, những lời đáp trả này nghe rất giống với sự trả giá mà đối phương tự đối lại chính mình.

Bạn có thể ngầm nói “Không” bốn lần trước khi thực sự nói ra từ ấy.

Bước đầu tiên trong chuỗi “Không” là câu hỏi chờ sẵn xưa cũ:

“Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?”

Bạn phải thể hiện thái độ tôn trọng để nó trở thành một lời thỉnh cầu trợ giúp. Thể hiện đúng mực, nó sẽ mời gọi đối phương tham gia vào thế khó xử của bạn và giải quyết với một mức giá tốt hơn.

Sau đó là một phiên bản của “Mức giá của anh rất hào phóng, tôi xin lỗi, chỉ là nó không tốt cho tôi,” là cách lịch thiệp

thứ hai để nói "Không".

Cách đáp lời đã qua kiểm tra kỹ lưỡng này sẽ giúp bạn tránh phải đưa ra một mức giá đáp lại, và việc sử dụng từ "hào phóng" sẽ khuyến khích đối phương thể hiện đúng nghĩa của từ ấy. "Tôi xin lỗi" cũng làm câu trả lời "Không" mềm đi và tạo ra sự cảm thông. (Bạn có thể phớt lờ những "chuyên gia" cho rằng xin lỗi luôn là dấu hiệu của sự yếu đuối.)

Sau đó, bạn có thể dùng một câu tương tự như: "Tôi xin lỗi nhưng tôi e rằng mình không thể làm được." Nó trực tiếp hơn một chút, và cụm từ "không thể làm được" có gấp đôi nhiệm vụ. Bằng cách thể hiện mình không đủ năng lực thực hiện, nó khơi gợi sự cảm thông của đối phương hướng đến bạn.

"Tôi xin lỗi, không" là một phiên bản súc tích hơn cho câu "Không" thứ tư. Nếu được diễn đạt nhẹ nhàng, nó sẽ không gợi lên chút cảm giác tiêu cực nào.

Nếu tiếp tục đi xa hơn, tất nhiên, "Không" sẽ là cách cuối cùng và trực tiếp nhất. Bằng lời nói, nó cần được diễn đạt với giọng điệu đi xuống ở cuối câu và tôn trọng; nó không có ý nói "KHÔNG!"

Jesus Bueno, một trong những học viên của tôi, mới đây đã gửi cho tôi một câu chuyện tuyệt vời về cách anh sử dụng câu trả lời nhiều bước "Không" để giúp người em Joaquin của mình thoát khỏi tình huống kinh doanh khó khăn như thế nào.

Em trai anh và hai người bạn đã mua nhượng quyền cửa hàng giống cây cần sa ở bắc Tây Ban Nha, nơi thu hoạch cần sa cho mục đích sử dụng cá nhân hợp pháp. Joaquin và đối tác –

Bruno, mỗi người đã đầu tư 20.000 euro vào hoạt động kinh doanh cho 46% cổ phần (một đối tác nhỏ khác đầu tư 3.500 euro cho 8% còn lại).

Ban đầu, Joaquin và Bruno có mối quan hệ đầy thách thức. Joaquin là một người bán hàng xuất sắc, trong khi Bruno lại thiên về giữ sổ sách. Đối tác nhỏ cũng là một người bán hàng xuất sắc, anh và Joaquin tin rằng tăng doanh số là một chiến lược đúng đắn. Điều này có nghĩa là họ sẽ đưa ra mức giảm giá cho các đơn hàng lớn và khách hàng thường xuyên, nhưng Bruno không đồng ý. Chi phí dự kiến để chạy một trang web và mở rộng kho chứa cũng không được Bruno đồng tình.

Vợ Bruno trở thành vấn đề khi cô bắt đầu cằn nhằn Joaquin, cô không muốn anh dành quá nhiều tiền cho việc mở rộng để có thêm lợi nhuận. Vào một ngày, khi đang kiểm kê việc thu mua lưu kho, Joaquin phát hiện có vài món hàng họ đã đặt nhưng không được trưng trên kệ cửa hàng. Anh bắt đầu tìm kiếm chúng trên mạng và bất ngờ tìm thấy một cửa hàng trên eBay có tên vợ Bruno cũng đang bán chính những sản phẩm ấy.

Điều này mở đầu cho một cuộc cãi vã lớn giữa Bruno và Joaquin, và mối quan hệ của họ trở nên xấu đi. Khi đến đỉnh điểm, Bruno nói với Joaquin rằng anh sẽ mở bán cổ phần của mình vì anh thấy rủi ro trong hoạt động kinh doanh của họ đang rất lớn. Vì vậy, Joaquin xin tư vấn từ người anh trai: học viên của tôi – Jesus.

Bởi vì tin rằng lý do Bruno muốn bán cổ phần chính là áp lực từ vợ anh ấy nên Jesus đã soạn giúp Joaquin một thông điệp bày tỏ sự cảm thông xoay quanh nội dung: “Dường như anh

đang chịu rất nhiều áp lực từ vợ mình." Joaquin cũng đang trong quá trình ly hôn, nên họ quyết định sử dụng cách tiếp cận này để gần gũi với vấn đề người vợ, và họ chuẩn bị một sự kiểm chứng cáo buộc – "Tôi biết anh nghĩ tôi không quan tâm đến chi phí và đang lấy đi lợi nhuận của công ty" – để làm dịu đi bầu không khí tiêu cực và khiến Bruno mở lời.

Nó hiệu quả như một bùa mê. Bruno ngay lập tức đồng ý với sự kiểm chứng cáo buộc và bắt đầu giải thích lý do anh nghĩ Joaquin đang chi tiêu quá cẩu thả. Bruno cũng chú ý rằng chưa một ai từng bảo lãnh cho anh như Joaquin đã làm (Joaquin đã vay khoản nợ khởi nghiệp từ mẹ anh ấy). Joaquin sử dụng phép lặp để khiến Bruno tiếp tục nói, và đúng là Bruno đã phản hồi.

Cuối cùng, Joaquin nói: "Tôi biết cảm giác khi phải chịu áp lực từ người vợ như thế nào, tôi đã trải qua cuộc ly hôn của chính mình và nó thực sự làm tôi rất mệt mỏi." Sau đó, trong 10 phút tiếp theo, Bruno nói không ngừng về vợ mình và tiết lộ vô số thông tin mới: người vợ rất bực dọc vì có một ngân hàng ban đầu đã cho họ vay 20.000 euro cuối cùng đã rà soát lại khoản vay và cho họ hai phương án: trả đầy đủ khoản vay, hoặc thanh toán ở mức lãi suất cao hơn.

Là đây!

Sau khi biết được điều này, Joaquin và Jesus hội ý riêng và quyết định Joaquin có thể trả một mức hợp lý chỉ vừa cao hơn khoản vay bởi Bruno đã lấy 14.000 euro tiền lương từ hoạt động kinh doanh. Lá thư từ ngân hàng đã đặt Bruno vào thế bí, và Joaquin tính toán mình có thể trả giá thấp vì không có một

thị trường thực sự nào cho Bruno để anh ta bán được cổ phần của mình.

Họ quyết định rằng 23.000 euro sẽ là con số ma thuật, trong đó 11.000 trả ngay và 12.000 còn lại trả trong một năm.

Sau đó, mọi thứ đi chệch hướng.

Thay vì đợi Bruno lên tiếng, Joaquin đón đầu và đưa ra con số tổng, nói với Bruno rằng anh ta nghĩ đây là con số "rất công bằng". Nếu có cách nào để loại bỏ đối phương, đó chính là ngụ ý sẽ thật bất công nếu không đồng ý với bạn.

Những gì xảy ra tiếp theo chứng minh cho điều đó.

Bruno tức giận cúp điện thoại và hai ngày sau, Joaquin nhận được e-mail từ một người nói rằng anh ta được thuê để đại diện cho Bruno. Họ muốn 30.812 euro, trong đó: 20.000 euro cho khoản vay, 4.000 euro cho tiền lương, 6.230 euro cho giá trị cổ phiếu và 582 euro cho phần lãi suất.

Những con số không tròn trĩnh dường như khó có thể thay đổi vì sự chi tiết. Đây là một gã chuyên nghiệp.

Jesus nói với Joaquin anh ta đã thực sự làm hỏng mọi thứ. Nhưng cả hai đều biết Bruno đang tha thiết muốn bán như thế nào. V ì vậy, họ quyết định sẽ sử dụng chiến lược nói "Không" nhiều bước để khiến Bruno tự thương lượng với bản thân. Tình huống xấu nhất, họ quyết định, chỉ là Bruno đổi ý không bán cổ phần của anh ta và trạng thái vẫn sẽ giữ nguyên. Đó là rủi ro họ có thể chấp nhận.

Họ soạn bức thông điệp "Không" đầu tiên:

Mức giá anh đề nghị rất công bằng, và chắc chắn tôi muốn mình có thể trả được mức giá ấy. Bruno đã làm việc cật lực cho công ty, và anh ấy xứng đáng được đền đáp đúng mực. Tôi rất xin lỗi, chúc anh mọi điều may mắn.

Bạn có chú ý đến cách họ đã thương lượng mức giá và nói "Không" mà không sử dụng từ ấy?

Joaquin choáng váng khi ngày hôm sau anh nhận được bức e-mail từ nhà tư vấn đề nghị giảm mức giá xuống 28.346 euro.

Joaquin và Jesus tiếp tục soạn một câu trả lời "Không" nhẹ nhàng thứ hai:

Cảm ơn lời đề nghị của anh. Anh đã rất hào phóng khi giảm mức giá xuống, và tôi vô cùng cảm kích. Tôi thực sự mong muốn mình có thể trả được con số này, nhưng thật lòng tôi không đủ khả năng tại thời điểm này. Như anh đã biết, tôi đang trong quá trình ly hôn và tôi không đủ sức xoay xở cho món tiền này. Một lần nữa, chúc anh mọi điều may mắn.

Ngày hôm sau, Joaquin nhận được bức e-mail chỉ vỏn vẹn một dòng từ nhà tư vấn và giảm mức giá xuống còn 25.000 euro. Joaquin muốn chấp nhận, nhưng Jesus khuyên anh rằng chúng ta còn một vài bước "Không" nữa để tiếp tục. Joaquin không đồng ý, nhưng cuối cùng anh đã xiêu lòng.

Có một bài học quan trọng ở đây: Nghệ thuật để kết thúc một thỏa thuận là giữ được sự tập trung đến tận phút cuối cùng. Có nhiều thời điểm quan trọng vào phút cuối khi bạn cần có được sự kỷ luật về tinh thần. Đừng vội nghĩ đến chuyến bay cuối sẽ cất cánh lúc mấy giờ, hay được về nhà sớm và chơi golf

sẽ như thế nào. Đừng để tâm trí bạn bị phân tâm. Hay giữ tập trung.

Họ viết:

Cảm ơn anh một lần nữa vì lời đề nghị rất hào phóng. Anh đã thực sự hạ thấp mức giá và tôi cũng rất cố gắng cho mức giá ấy. Không may là, không ai sẵn lòng cho tôi vay tiền, ngay cả mẹ tôi. Tôi đã cố nhiều cách nhưng chưa thể có được số tiền ấy. Vì vậy, tôi chỉ có thể trả được anh 23.567 euro, và tôi chỉ trả ngay được 15.321,37 euro. Tôi có thể trả phần còn lại trong vòng một năm, nhưng thực sự đó là những gì tôi có thể làm. Chúc anh mọi điều tốt đẹp nhất từ quyết định của mình.

Cách sử dụng những con số cụ thể và cách tạo ra sự cảm thông để nói "Không" mà không cần dùng từ ấy thật xuất sắc!

Và nó hiệu quả. Trong vòng một giờ, nhà tư vấn đã phản hồi đồng ý.

Hãy nhìn kỹ hơn: sự phối hợp giữa phép lặp và những câu hỏi kết thúc mở để thu thập thông tin về vấn đề tài chính của Bruno, và sau đó là phương pháp "Không" để khai thác sự thiết tha của anh ta. Nếu có một người mua khác nữa thì phương pháp này không phải là một ý tưởng tuyệt vời, nhưng nếu không có ai nữa thì đây là cách xuất sắc để khiến Bruno tự thương lượng với chính mình.

**BÀI HỌC CHỦ ĐẠO**

Các đàm phán viên siêu sao – những người tạo ra ma thuật thực sự – biết rõ đàm phán là một sân chơi nằm dưới lớp từ ngữ, nơi mà để đi đến một thỏa thuận tốt thì cần phải dò tìm và

thao túng các tín hiệu tinh tế, không dễ nhận ra nằm phía dưới bề mặt. Chỉ bằng cách hình ảnh hóa và thay đổi những vấn đề nằm bên dưới này, bạn mới có thể tạo ra một thỏa thuận tốt và đảm bảo nó được thực thi.

Khi sử dụng các công cụ sau đây, hãy ghi nhớ nội dung quan trọng nhất của chương này. Đó là "Vâng" sẽ không là gì nếu không có "Làm sao/Như thế nào". Hỏi "Làm sao", biết "Làm sao" và định nghĩa "Làm sao" đều là những công cụ trong kho vũ khí của một đàm phán viên hiệu quả. Anh ta sẽ không còn vũ trang nếu không có chúng.

• Đặt những câu hỏi hiệu chỉnh "Làm sao", và tiếp tục hỏi, hỏi nữa. Hỏi "Làm sao" giữ đối phương tiếp tục kết nối với bạn nhưng sẽ bị mất cân bằng. Trả lời những câu hỏi này cho họ ảo tưởng rằng họ đang kiểm soát. Nó cũng dẫn dắt họ đến việc cân nhắc các vấn đề của bạn khi đưa ra yêu cầu.

• Sử dụng câu hỏi "Làm sao" để định hình môi trường đàm phán. Bạn thực hiện điều này bằng cách sử dụng "Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?" như một phiên bản nhẹ nhàng của "Không". Điều này sẽ ngầm đẩy đối phương đến việc tìm kiếm các giải pháp khác – các giải pháp của bạn. Và họ sẽ thường xuyên tự thương lượng với chính mình.

• Đừng chỉ chú ý đến những người bạn đang trực tiếp đàm phán; luôn luôn xác định động cơ của những người chơi "ở phía sau bàn đàm phán". Bạn có thể làm vậy bằng cách hỏi thỏa thuận sẽ ảnh hưởng đến người khác như thế nào và họ đã nắm thông tin đến đâu.

• Tuân theo quy tắc 7% – 38% – 55% bằng cách chú ý kỹ đến giọng điệu và ngôn ngữ cơ thể. Sự bất nhất giữa lời nói và các dấu hiệu phi lời nói sẽ chỉ ra khi nào đối phương đang nói dối hoặc không thoải mái với thỏa thuận.

• "Vâng" có phải là thực hay giả mạo? Kiểm tra chúng với Quy tắc Ba: Sử dụng những câu hỏi hiệu chỉnh, tóm tắt và gán mác để khiến đối phương xác nhận lại thỏa thuận ít nhất ba lần. Rất khó để lặp lại một lời nói dối hoặc một cam kết giả mạo.

• Cách sử dụng đại từ nhân xưng của một người sẽ đem đến những thấu hiểu sâu sắc về quan hệ quyền lực của họ. Nếu bạn nghe nhiều lần các đại từ nhân xưng như "tôi", "của tôi", quyền lực quyết định thực sự có thể nằm ở đâu đó khác. Nếu đối phương luôn dùng "chúng tôi" hay "họ", xác suất cao là bạn đang trực tiếp nói chuyện với một người ra quyết định dày dặn.

• Sử dụng tên mình để biến bản thân trở thành một con người thực sự với đối phương, thậm chí bạn có thể nhận được sự giảm giá riêng đặc biệt. Hài hước và nhân văn là những cách tốt nhất để phá vỡ bầu không khí ban đầu và dỡ bỏ chướng ngại vật.

# *Chương 9*

# MẶC CẢ CẬT LỰC

Mấy năm trước, tôi đã trót yêu chiếc Toyota 4Runner màu đỏ. Thực ra thì không hẳn là "đỏ", mà là màu "Salsa Red Pearl". Một dạng màu đỏ cháy gợi cảm giác ánh rực lên trong màn đêm. Thật quyến rũ đúng không? Tôi chỉ muốn có nó; niềm khao khát sở hữu nó trở thành nỗi ám ảnh của tôi.

Tôi tìm kiếm các nhà bán lẻ ở trung tâm Washington, D.C., và nhanh chóng nhận ra mình không phải là người duy nhất bị ám ảnh với việc sở hữu nó: không còn nhiều chiếc màu đỏ trên toàn khu vực, không còn một chiếc nào, trừ một nơi duy nhất.

Bạn có biết đến lời khuyên không nên mua thức ăn khi đang đói? Ừm, tôi đang đói. Rất đói. Thực sự, tôi đang yêu... Tôi ngồi xuống, tập trung và lên chiến lược. Đây là cơ hội duy nhất của tôi. Tôi phải thành công.

Tôi lái xe đến nhà bán lẻ ấy vào một chiều thứ Sáu đầy nắng. Tôi ngồi xuống đối diện người bán hàng, Stan, một gã có vẻ tốt bụng, và tôi nói với anh ta về sự tuyệt vời của chiếc xe.

Anh ta nở một nụ cười thường lệ – anh ta đã bắt thóp được tôi, anh ta nghĩ – và nhắc đến cái giá niêm yết trên "chiếc xe tuyệt đẹp" ấy: 36.000 đô-la.

Tôi gật đầu ra chiều thấu hiểu và bặm môi. Điểm mấu chốt để bắt đầu một cuộc mặc cả là làm gã kia phấn khởi một cách thật nhẹ nhàng. Bạn thực hiện bằng cách tử tế nhất có thể, nếu tôi làm được điều này, tôi sẽ có cơ hội tốt để đạt được mức giá tôi muốn.

"Tôi có thể trả 30.000 đô-la," tôi nói. "Và tôi có thể trả hết ngay lập tức bằng tiền mặt. Ngay trong hôm nay, tôi sẽ viết tấm séc toàn bộ số tiền. Tôi xin lỗi, tôi e rằng mình không thể trả hơn thế."

Nụ cười của anh ta mở rộng thêm một chút ở khóe môi như thể bị mất tập trung. Nhưng anh ta kịp khóa nó lại và lắc đầu.

"Chắc anh cũng hiểu chúng tôi không thể làm vậy. Sau cùng, giá niêm yết là 36.000 đô-la."

"Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?" Tôi hỏi một cách tôn trọng.

"Chắc chắn rồi," anh ta nói, rồi ngưng lại như thể anh ta không chắc mình đang muốn nói gì. "Tôi chắc chắn rằng chúng ta sẽ tìm ra cách giải quyết vấn đề về món tiền 36.000 đô-la."

"Đó là một chiếc xe rất đẹp. Thực sự tuyệt vời. Tôi không thể diễn tả được mình yêu thích nó đến mức nào. Nó đáng giá hơn số tiền tôi đang đề nghị. Tôi xin lỗi, thực sự ngại quá. Chỉ là tôi không thể trả được giá này."

Anh ta im lặng nhìn tôi chằm chằm, có chút mụ mẫm đi. Sau đó, anh ta đứng dậy và đi vào phía sau, gần như biệt tích. Anh ta đi lâu đến mức tôi nhớ mình đã tự nói với bản thân: "Chết tiệt! Lẽ ra mình phải hạ giá thấp hơn! Họ sẽ giảm xuống

đến mức giá đó." Bất kỳ một phản hồi nào không phải là sự từ chối thẳng thừng cũng có nghĩa bạn đang có lợi thế.

Anh ta quay trở lại và nói kiểu như đây là mùa Giáng sinh và sếp của anh đồng ý một mức giá mới:

34.000 đô-la.

"Ồ, mức giá này thực sự rất hào phóng và đây là chiếc xe mơ ước của tôi," tôi nói. "Tôi thực sự mong ước mình có thể đồng ý. Tôi thực sự muốn vậy. Thật xấu hổ. Chỉ là tôi không thể."

Anh ta lại im lặng và tôi không thể bị cắn câu. Tôi để sự im lặng trôi qua. Rồi sau đó, anh ta thở dài và lê bước đi vào sau một lần nữa.

Sau một sự biệt tích tiếp theo, anh ta trở lại. "Anh đã thắng," anh ta nói. "Quản lý của tôi đồng ý mức giá 32.500 đô-la."

Anh ta đẩy một tờ giấy trên bàn có chữ "ANH THẮNG" viết hoa to tướng về phía tôi. Thậm chí bao quanh các chữ cái còn có chi chít những hình mặt cười.

"Tôi rất cảm kích. Anh đã rất hào phóng, và chỉ cảm ơn anh thôi là không đủ. Rõ ràng chiếc xe đáng giá hơn giá tôi đưa ra rất nhiều," tôi nói. "Tôi xin lỗi, chỉ là tôi không thể làm được."

Anh ta đứng lên một lần nữa. Không còn nụ cười. Vẫn mụ mẫm. Sau vài giây, anh ta quay trở lại với người quản lý, còn tôi thì ngả người về sau. Tôi có thể cảm nhận được hương vị chiến thắng. Một phút sau – không phải cả thế kỷ nữa – anh ta quay lại và ngồi xuống.

“Chúng tôi có thể làm vậy,” anh ta nói.

Hai ngày sau, tôi lái bằng chiếc Toyota 4Runner màu Salsa Red Pearl của mình – giá 30.000 đô-la.

Ơn trời, tôi vô cùng yêu chiếc xe. Tôi vẫn lái nó đến ngày hôm nay.

***

Hầu hết các cuộc đàm phán sẽ chạm đến một thời điểm không thể tránh khỏi, khi sự trao đổi có phần lỏng lẻo và không chính thức giữa hai người chuyển sang đối đầu và như câu “Đi sâu vào vấn đề cụ thể”, bạn đã biết thời điểm ấy: Bạn đã dùng phép lặp và gán mác để có được mối quan hệ tin tưởng; một sự kiểm chứng cáo buộc đã giải tỏa mọi trở ngại tâm lý lẫn cảm xúc cản đường; như vậy, bạn đã xác định cũng như tóm tắt được tất cả mối quan tâm và vị thế quyền lực, khơi ra được câu “Đúng vậy”, và...

Đã đến lúc mặc cả.

Như thế này: một sự tương tàn, một vũ điệu ra giá và trả giá không hề dễ chịu, tất cả đẩy con người vào trạng thái toát mồ hôi hột. Nếu bạn thuộc số đông đó, hãy nhìn nhận thời điểm không thể tránh khỏi này như một chút xấu xa cần thiết, đây thường là cơ hội tốt để chiến thắng cho những ai học được cách nâng niu nó.

Không phần nào của cuộc đàm phán lại chứa nhiều nỗi lo và sự công kích mất tập trung như mặc cả, cũng là lý do vì sao nó thường được xử lý vụng về và sai sót hơn bất kỳ phần khác. Đơn giản vì nó chỉ là mối tương tác không thoải mái với phần

lớn mọi người. Ngay cả khi đã có kế hoạch chi tiết nhất, nhiều người vẫn trở nên yếu đuối khi thời điểm trao đổi giá cả xảy đến.

Trong chương này, tôi sẽ giải thích những chiến thuật làm nên quá trình thương lượng giá và nhìn vào cách mối tương tác tâm lý quyết định như thế nào đến các chiến thuật cần được sử dụng, cũng như cách triển khai chúng.

Để bắt đầu, mặc cả không khó khăn hay phức tạp như khoa học tên lửa, nhưng nó cũng không đơn giản như trực giác hay toán học. Để trả được giá tốt, bạn cần đặt ra những giả định về quá trình mặc cả và học cách nhận ra những chiến lược tâm lý tinh tế đóng vai trò sống còn trên bàn thương lượng. Những tay mặc cả lành nghề nhìn ra nhiều điều hơn ngoài bản thân con số khởi điểm, giá mặc cả và những động thái chốt giá. Họ thấy được dòng chảy tâm lý chạy bên dưới bề mặt.

Một khi đã học được cách nhận ra những dòng chảy này, bạn có thể "đọc" được tình hình mặc cả chính xác hơn và tự tin hơn khi trả lời các câu hỏi chiến thuật gây khó khăn đến cả những đàm phán viên giỏi nhất.

Bạn sẽ sẵn sàng cho một cuộc "Mặc cả cật lực". Và họ sẽ không bao giờ thấy nó xảy đến.

## BẠN THUỘC KIỂU NGƯỜI NÀO?

Vài năm trước, khi tôi đang ở trên một con thuyền cùng nhân viên của mình – Keenon, một người tuyệt vời; lẽ ra tôi phải nói những lời động viên anh và có buổi đánh giá hiệu quả công việc của anh.

“Khi nghĩ đến điều chúng ta sẽ làm, tôi mô tả nó như một cuộc ‘khám phá thủy triều’,” tôi nói.

“Khám phá thủy triều,” Keenon nói.

“Đúng, ý tưởng là chúng ta – tôi, anh và mọi người ở đây – đều có kỹ năng xác định được những sức mạnh tâm lý đang kéo ta ra xa khỏi bờ và sử dụng chúng để đến nơi nào đó hiệu quả hơn.”

“Nơi nào đó hiệu quả hơn,” Keenon nói. “Chính xác,” tôi nói. “Đến một nơi chúng ta có thể…”

Chúng tôi nói chuyện trong khoảng 45 phút cho đến khi Brandon, con trai tôi, đang điều hành đội ngũ The Black Swan Group, phá lên cười.

“Con không chịu được nữa! Bố có thấy không bố? Có thật là bố không thấy?”

Tôi chớp mắt. Tôi thấy gì? Tôi hỏi nó.

“Tất cả những gì Keenon đang làm là lặp lại bố. Và anh ta đã làm vậy trong gần một giờ đồng hồ.”

“Ồ,” tôi nói, mặt tôi đỏ lên trong khi Keenon bắt đầu cười to.

Cậu con tôi đã hoàn toàn đúng. Keenon đã chơi tôi toàn bộ thời gian, sử dụng loại công cụ tâm lý hiệu quả nhất đối với những gã quyết liệt như tôi: phép lặp.

* * *

Phong cách đàm phán cá nhân của bạn – và cũng như của đối phương – được hình thành từ thời còn nhỏ, từ trường học,

gia đình, văn hóa, và ti tỉ các yếu tố khác; phát hiện ra nó sẽ giúp bạn xác định được những điểm mạnh và yếu trong đàm phán của bạn (cũng như của đối phương), từ đó điều chỉnh tư duy cùng chiến lược tương thích.

Phong cách đàm phán là một biến số quan trọng trong mặc cả. Nếu bạn không biết bản năng sẽ mách bảo bạn hoặc đối phương điều gì nên làm trong những tình huống khác nhau, bạn sẽ gặp trở ngại lớn khi áp dụng hiệu quả các chiến lược và chiến thuật đàm phán. Bạn và đối thủ đều có những thói quen về suy nghĩ và hành vi; một khi đã xác định được chúng, bạn có thể tận dụng chúng một cách chiến lược.

Cũng giống những gì Keenon đã làm.

Có vô số thư viện ngoài kia với các nghiên cứu về mẫu hình và hành vi của mọi kiểu người bạn có thể gặp trên bàn đàm phán. Nó hết sức choáng ngợp, nó nhiều đến mức làm mất đi sự nhất quán. Trong vài năm gần đây, với nỗ lực điều hành công ty của con trai tôi, chúng tôi đã thống nhất và đơn giản hóa các nghiên cứu, kiểm tra chéo bằng kinh nghiệm trong lĩnh vực của mình cùng những tình huống thực tế từ các sinh viên trường kinh tế của chúng tôi, và khám phá được rằng con người sẽ rơi vào ba khu vực chính. Một số người sẽ thuộc dạng thích ứng; một số khác – giống tôi – cơ bản là những người quyết liệt; còn lại là những người phân tích yêu thích dữ liệu.

Các phân cảnh trong phim Hollywood thường cho rằng phong cách quyết liệt là bắt buộc để có một cuộc mặc cả hiệu quả, nhưng mỗi phong cách đều mang lại hiệu quả. Và để thực sự hiệu quả, bạn cần có các tố chất từ cả ba phong cách trên.

Một nghiên cứu của các đàm phán viên – luật sư Mỹ[35] phát hiện rằng 65% luật sư từ hai thành phố lớn của Mỹ đã kết hợp các phong cách này, trong khi chỉ 24% là quyết liệt thực sự. Và khi đánh giá mức độ hiệu quả của các luật sư này, hơn 75% nhóm hiệu quả đến từ phong cách kết hợp; chỉ 12% là phong cách quyết liệt. Vậy nên, nếu bạn không phải loại quyết liệt, đừng đau buồn. Quyết liệt thẳng thừng hầu hết thời gian thực ra lại phản tác dụng.

Và hãy nhớ, phong cách đàm phán cá nhân của bạn không bị trói buộc. Không ai chỉ có duy nhất một phong cách. Hầu hết chúng ta đều có khả năng bộc lộ các phong cách bị chiếm ưu thế khác khi rơi vào tình huống bắt buộc. Nhưng có một sự thật cơ bản cho một phong cách mặc cả thành công: Để làm tốt, bạn phải học cách là chính mình trên bàn mặc cả. Để làm tốt, bạn phải tăng cường những điểm mạnh của mình, không phải thay thế chúng.

Sau đây là một chỉ dẫn nhanh để phân loại kiểu đàm phán viên bạn đối mặt và những chiến thuật phù hợp nhất.

**Người phân tích**

Người phân tích là những người có hệ thống và siêng năng. Họ không vội vã. Thay vào đó, họ tin rằng miễn là mình đang làm việc để cho ra kết quả tốt nhất theo cách thấu đáo và có hệ thống thì thời gian không là vấn đề. Hình ảnh bản thân của họ gắn với việc giảm thiểu tối đa sai lầm. Phương châm của họ là: Cần đủ thời gian để làm điều đúng đắn.

Những người phân tích cổ điển thích tự làm việc và hiếm khi đi chệch khỏi mục đích của mình. Họ hiếm khi thể hiện cảm xúc và thường sử dụng giọng nói gần giống với kiểu giọng của phát thanh viên FM đêm khuya được nói đến ở Chương 3: chậm rãi và hạ thấp giọng ở cuối câu. Tuy nhiên, người phân tích thường nói với giọng điệu xa cách và lạnh lùng thay vì êm dịu. Nó khiến người khác nản lòng mà không hề hay biết, thực sự hạn chế họ trong việc làm cho đối phương thoải mái và cởi mở.

Người phân tích sẽ thấy tự hào vì đã không bỏ sót một chi tiết nào trong quá trình chuẩn bị lâu dài của họ. Họ sẽ nghiên cứu trong hai tuần để có những dữ liệu mình có thể có trong vòng mười lăm phút trên bàn đàm phán, nhằm tránh mọi bất ngờ xuất hiện. Người phân tích ghét những điều bất ngờ.

Họ giữ vai trò là những người giải quyết vấn đề, người thu thập thông tin và vô cùng nhạy cảm với sự đền đáp. Họ sẽ cho bạn thông tin, nhưng bù lại nếu họ không được đáp lại trong một khoảng thời gian nhất định, họ sẽ đánh mất niềm tin và không can dự nữa. Điều này thường đến bất thình lình, nhưng hãy nhớ vì họ thích làm việc một mình nên những gì họ sẽ nói với bạn, từ quan điểm của họ, là sự nhượng bộ. Họ coi việc nhượng bộ từ phía đối phương như một thông tin mới cần được nhận lại và đánh giá. Đừng mong đợi một cái giá đáp lại ngay lập tức từ họ.

Những người như vậy thường đa nghi. Vì vậy, đặt ra quá nhiều câu hỏi khi bắt đầu là một ý tưởng tồi, bởi họ sẽ không muốn trả lời cho đến khi họ hiểu tất cả ngụ ý. Với họ, sự chuẩn

bị là điều sống còn. Sử dụng dữ liệu rõ ràng để dẫn dắt lý do của bạn; đừng ứng biến; sử dụng các so sánh dữ liệu để không đồng tình và tập trung vào sự kiện; báo họ trước những vấn đề; và tránh mọi bất ngờ.

Sự im lặng đối với họ là một cơ hội để suy nghĩ. Họ không nổi giận với bạn và họ không cố cho bạn cơ hội để nói thêm. Nếu bạn cảm thấy họ không nhìn sự việc giống bạn, cho họ cơ hội để suy nghĩ trước.

Lời xin lỗi có ít giá trị với họ, bởi họ nhìn nhận cuộc đàm phán và mối quan hệ giữa bạn với họ như một con người gần như là hai thứ riêng biệt. Họ trả lời khá tốt trong những thời điểm được gán mác. Họ không trả lời nhanh chóng những câu hỏi hiệu chỉnh hoặc những câu hỏi kết thúc đóng có câu trả lời "Vâng". Họ có thể cần một vài ngày để trả lời.

Nếu bạn là một người phân tích, bạn nên tách mình khỏi nguồn dữ liệu thiết yếu, đối thủ của bạn. Điều duy nhất bạn có thể làm là mỉm cười khi nói. Người khác sẽ cởi mở trao thông tin cho bạn hơn. Nụ cười cũng có thể trở thành một thói quen giúp bạn dễ che giấu những lúc bạn không đề phòng hơn.

**Người thích ứng**

Điều quan trọng nhất đối với kiểu người đàm phán này là khoảng thời gian dùng để tạo dựng mối quan hệ. Những người thích ứng nghĩ rằng chỉ cần có sự trao đổi thông tin liên tục, nghĩa là thời gian đã được bỏ ra hiệu quả. Chỉ cần họ giao tiếp, họ sẽ hài lòng. Mục tiêu của họ sẽ là những điều khoản tuyệt vời với đối phương. Họ thích cả hai cùng có lợi.

Trong ba kiểu người, họ là những người dễ xây dựng được mối quan hệ tin cậy tuyệt vời mà không cần thực sự đạt được điều gì.

Người thích ứng muốn giữ quan hệ bạn bè với đối phương ngay cả khi họ không đạt được thỏa thuận. Họ rất dễ nói chuyện, hết sức thân thiện và có giọng nói dễ chịu. Họ sẽ đưa bạn thông tin để giảng hòa hoặc để đồng ý với hy vọng đối phương sẽ đáp lại.

Nếu đối phương của bạn hòa đồng, thích êm đẹp, lạc quan, dễ lơ là và không giỏi quản lý thời gian, có thể họ là những người thích ứng.

Nếu họ là đối thủ của bạn, hãy hòa đồng và thân thiện. Lắng nghe họ nói về ý tưởng của họ và sử dụng những câu hỏi hiệu chỉnh tập trung cụ thể vào việc triển khai để khơi gợi họ và tìm cách biến lời nói của họ thành hành động. V ì họ có xu hướng là người khởi đầu chu kỳ đền đáp qua lại, họ có thể đồng ý cho bạn những điều họ không thực sự làm được.

Cách họ chuẩn bị tiếp cận có thể thiếu sót bởi họ tập trung nhiều hơn vào những người phía sau bàn đàm phán. Họ muốn tìm hiểu bạn. Họ có một đam mê mãnh liệt về tinh thần của cuộc đàm phán và những gì cần làm để không chỉ kiểm soát được cảm xúc mà còn khiến họ hài lòng.

Nếu việc không đồng ý với người thích ứng là điều dễ dàng – bởi họ chỉ muốn nghe những gì bạn phải nói, thì việc phát hiện sự từ chối của họ lại rất khó khăn. Họ có sẵn những vấn đề

cụ thể nhưng lại để yên không khơi ra vì sợ những mâu thuẫn có thể xảy đến.

Nếu bạn là một người thích ứng, hãy giữ khả năng của mình là được yêu mến, nhưng đừng hy sinh những sự phản đối. Không chỉ vì cả hai kiểu người kia đều cần phải nghe thấy quan điểm của bạn, nếu bạn đang đối mặt với một người thích ứng khác, họ cũng sẽ mong đợi điều ấy. Cũng nên thận trọng với những cuộc trò chuyện đi quá xa: hai kiểu người còn lại không đem lại gì cho bạn, còn nếu bạn đang ngồi đối diện với một người cũng giống bạn, bạn sẽ bước vào mối tương tác không hoàn thành được điều gì.

**Người quyết liệt**

Kiểu người quyết liệt tin thời gian là tiền bạc; mỗi phút lãng phí là một đồng lãng phí. Hình ảnh cá nhân của họ gắn với số lượng công việc họ hoàn thành trong một khoảng thời gian. Đối với họ, có một giải pháp hoàn hảo không quan trọng bằng bạn hoàn thành được nó.

Người quyết liệt là những người nhiệt tình yêu thích chiến thắng hơn bất kỳ điều gì, thường với phí tổn của người khác. Đồng nghiệp và đối thủ của họ không bao giờ hỏi họ đứng ở đâu bởi họ luôn thẳng thắn và bộc trực. Họ có phong cách giao tiếp quyết liệt và không lo lắng về những tương tác trong tương lai. Quan điểm về mối quan hệ kinh doanh của họ dựa trên sự tôn trọng, không gì khác hơn.

Hơn tất cả, người quyết liệt muốn được lắng nghe. Và không chỉ họ muốn được lắng nghe, họ thực sự không có khả năng lắng nghe bạn cho đến khi bạn lắng nghe họ. Họ tập

trung vào mục tiêu của họ hơn là người khác. Và họ thường nói ra thay vì yêu cầu.

Khi đối mặt với kiểu người quyết liệt, tốt nhất bạn nên tập trung vào những gì họ phải nói, bởi một khi họ được thuyết phục rằng bạn hiểu họ, sau đó và chỉ sau đó họ sẽ lắng nghe quan điểm của bạn.

Với người quyết liệt, mỗi sự im lặng là một cơ hội để họ được nói tiếp. Lặp lại là một công cụ tuyệt vời với kiểu này. Tương tự với câu hỏi hiệu chỉnh, gán mác và tóm tắt. Điều quan trọng nhất là bạn cần nhận được câu trả lời "Đúng vậy" từ người quyết liệt và nó có thể đến dưới hình thức "chính xác là vậy" hoặc "anh đã hiểu chính xác".

Còn đối với sự đền đáp, họ thuộc kiểu tư duy "cho một ly, lấy đi một dặm". Họ thấy mình xứng đáng với bất kỳ điều gì bạn cho họ, vì vậy, rõ ràng họ mong đợi được trả lại một điều gì đó. Họ thực sự chỉ mong đợi một cơ hội để được nhận nhiều hơn. Nếu họ cho bạn một sự nhân nhượng nào đó, chắc chắn họ sẽ đếm từng giây cho đến khi nhận lại điều gì đó.

Nếu bạn là một người quyết liệt, hãy đặc biệt lưu ý đến giọng điệu của mình. Bạn không cố ý gay gắt nhưng thường thì bạn lại như vậy. Cố gắng làm mềm giọng nói của bạn và khiến nó dễ chịu hơn.

Sử dụng những câu hỏi hiệu chỉnh và gán mác đối phương, chúng cũng giúp bạn trở nên dễ tiếp cận hơn và tăng cơ hội hợp tác.

***

Chúng ta đã thấy sự khác nhau trong cách từng nhóm người nhìn nhận về thời gian như thế nào (thời gian = sự chuẩn bị; thời gian = mối quan hệ; thời gian = tiền bạc). Họ cũng diễn dịch khác nhau về sự im lặng.

Tôi chắc chắn là kiểu người quyết liệt, và trong một hội nghị, một người thích ứng nói tôi rằng anh ta đã phá vỡ một thỏa thuận. Tôi nghĩ: "Anh đã làm gì, la hét vào mặt gã kia và bỏ đi?" bởi đó là điều tôi sẽ làm nếu phá vỡ một thỏa thuận.

Nhưng sự thật là anh ta đã im lặng; với kiểu người thích ứng, im lặng là sự giận dữ.

Còn với người phân tích, im lặng nghĩa là họ muốn suy nghĩ. Và kiểu người quyết liệt diễn dịch sự im lặng của bạn thành hoặc là bạn không có gì để nói hoặc là bạn muốn họ nói. Tôi là một người quyết liệt, nên tôi biết: thời điểm duy nhất tôi im lặng là tôi không còn điều gì để nói nữa.

Điều hài hước là khi chúng gặp nhau. Khi một người phân tích ngừng lại để suy nghĩ, đối phương người thích ứng sẽ lo lắng và người quyết liệt sẽ bắt đầu nói, quấy rối người phân tích – người đang tự nghĩ: "Mỗi khi tôi cố gắng suy nghĩ, anh lại đoạt lấy như một cơ hội để được nói tiếp. Sao anh không ngậm miệng lại?"

* * *

Trước khi tiếp tục, tôi muốn giải thích lý do vì sao người ta thường không xác định được kiểu người của đối phương.

Trở ngại lớn nhất để xác định chính xác kiểu của một ai đó là thứ mà tôi gọi là nghịch lý "Tôi bình thường". Đó là giả

thuyết của chúng ta rằng thế giới chú ý đến người khác cũng giống với cách nó chú ý đến chúng ta. Sau cùng thì, ai lại không đưa ra giả thuyết giống vậy chứ?

Nhưng việc nghĩ mình bình thường một cách ngây thơ và có thể hiểu được lại là một trong những giả định nguy hiểm nhất trong đàm phán. Khi nghĩ vậy, chúng ta đã vô thức gán phong cách của chính mình lên đối phương. Nhưng với ba kiểu đàm phán viên trên thế giới này, có 66% cơ hội bạn phải đối mặt với một đối phương có kiểu khác bạn. Một người "bình thường" khác.

***

Một CEO từng nói với tôi rằng anh sẵn sàng chuẩn bị tinh thần cho 9 trong 10 cuộc đàm phán sẽ thất bại. Vị CEO này thường gán niềm tin của mình lên đối phương. Trong thực tế, anh ta có thể chỉ phù hợp với những người có suy nghĩ giống mình một phần mười lần. Nếu hiểu rằng đối phương khác mình, chắc hẳn anh ta sẽ có thể tăng tỷ lệ thành công lên.

Từ cách chuẩn bị con đường mình bước vào một cuộc đối thoại, ba kiểu người này sẽ đàm phán theo những cách khác nhau. Vì vậy, trước khi bạn có thể nghĩ đến việc mặc cả hiệu quả, bạn phải hiểu được sự "bình thường" của đối phương. Bạn phải xác định được kiểu người của họ bằng việc cởi mở bản thân bạn trước sự khác biệt của họ. Bởi khi nói đến đàm phán, Quy tắc Vàng đã sai.

Quy tắc Thiên Nga Đen là không đối xử với người khác theo cách bạn muốn được đối xử; hãy đối xử với họ theo cách họ cần

được đối xử.

**NHẬN LẤY CÚ ĐẤM**

Các nhà khoa học nghiên cứu đàm phán thích xem việc mặc cả như một quá trình dựa trên lý trí loại bỏ cảm xúc. Họ nói về ZOPA – hoặc Zone of Possible Agreement (tạm dịch: Phạm vi thỏa thuận khả thi) – là phạm vi mà người bán và người mua gặp nhau. Ví dụ: Tony muốn bán chiếc xe của mình và không muốn được trả dưới 5.000 đô-la, và Samantha muốn mua nhưng không trả hơn 6.000 đô-la. ZOPA sẽ nằm trong khoảng 5.000 đến 6.000 đô-la. Một số thỏa thuận sẽ có ZOPA còn một số khác thì không. Tất cả đều rất lý trí.

Hoặc đó là điều bạn cần suy nghĩ.

Bạn cần tỉnh ngộ trước quan điểm trên. Trong một cuộc mặc cả thực sự, các đàm phán viên xuất sắc không sử dụng ZOPA. Những đàm phán viên kinh nghiệm thường dẫn dắt với một lời đề nghị rất nực cười, một mỏ neo cực điểm. Và nếu bạn không chuẩn bị để đối mặt với nó, bạn sẽ mất đi bến đậu và ngay lập tức đi đến điểm tối đa. Đó là bản chất con người. Như võ sĩ hạng nặng quyền Anh cắn tai vĩ đại Mike Tyson[36] từng nói: “Mỗi người đều có một kế hoạch, cho đến khi họ bị đấm vào mồm.”

Là một đàm phán viên có sự chuẩn bị kỹ lưỡng không ngừng tìm kiếm và tập hợp thông tin, bạn thực sự sẽ muốn đối phương đưa ra mức giá trước, bởi bạn muốn biết khả năng của họ như thế nào. Bạn sẽ chào đón chiếc mỏ neo cực điểm. Nhưng mỏ neo cực điểm rất quyền lực và bạn chỉ là con người: Cảm xúc của bạn có thể dâng trào. Nếu nó thực sự xảy ra, có những

cách giúp bạn vượt qua an toàn mà không phải tự thương lượng với bản thân mình hoặc phản ứng với cơn giận. Một khi học được những chiến thuật này, bạn đã sẵn sàng để chịu đựng cú hích và đối mặt với sự huênh hoang.

Trước tiên, làm lệch cú đấm sang hướng khiến đối phương phải cởi mở. Các đàm phán viên thành công thường nói "Không" bằng một trong rất nhiều cách chúng ta đã nói đến ("Làm sao tôi có thể làm được điều ấy?") hoặc chuyển hướng chiếc neo bằng những câu hỏi như: "Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì?" Đáp trả như vậy là cách tốt nhất để đưa sự tập trung của đối phương trở lại khi bạn cảm thấy mình đang bị đẩy vào chiếc bẫy nhượng bộ.

Bạn cũng có thể đáp trả một chiếc neo như đấm vào mặt bằng cách xoay quanh các điều khoản. Ý của tôi là khi cảm thấy mình đang bị kéo vào một cuộc mặc cả, bạn có thể lèo lái cuộc đối thoại đi sang các vấn đề phi tài chính để đạt được con số cuối cùng.

Bạn có thể làm vậy một cách trực tiếp với giọng điệu ủng hộ: "Hãy để giá cả qua một bên trong chốc lát và bàn về những điều sẽ làm nên một thỏa thuận tốt." Hoặc bạn có thể gián tiếp nói: "Còn điều gì khác anh có thể đề nghị để mức giá này trở nên tốt cho tôi?"

Và nếu đối phương đẩy bạn bắt đầu trước, đổi hướng chú ý ra khỏi mình, thì thay vì đưa ra một cái giá, hãy đề cập đến một con số cao không tưởng mà người khác có thể ra giá. Một lần, một chuỗi bệnh viện muốn tôi đưa ra giá trước, tôi nói: "Được,

nếu anh đến Trường Kinh doanh Harvard, họ sẽ ra giá 2.500 đô-la một sinh viên mỗi ngày."

Dù có xảy ra điều gì, điểm quan trọng ở đây là moi được thông tin của đối phương. Trước tiên, hãy để mỏ neo của đối phương cho bạn một cảm giác dữ dội. Tất cả những gì bạn cần học là làm sao để nhận lấy cú đấm trước.

***

Một học viên MBA Georgetown của tôi, một anh chàng tên Farouq, đã cho thấy làm sao để không gập người lại sau khi bị đấm, khi anh ấy tiếp xúc với hiệu trưởng MBA để xin tiền tài trợ cho một sự kiện lớn của cựu sinh viên ở Dubai. Đó là một tình huống khó khăn, bởi anh cần đến 600 đô-la và bà hiệu trưởng là điểm dừng cuối cùng.

Tại cuộc gặp mặt, Farouq nói với bà hiệu trưởng về sự phấn khích mà các sinh viên đang chờ đón chuyến đi và nó sẽ có lợi cho thương hiệu MBA Gergetown trong khu vực như thế nào.

Trước khi anh ấy hoàn tất việc trình bày, bà hiệu trưởng nhảy vào.

"Nghe như có vẻ các anh đang lên kế hoạch cho một chuyến đi rất tuyệt vời," bà nói. "Nhưng tiền có giới hạn và tôi chỉ có thể cho phép không quá 300 đô-la."

Farouq không nghĩ bà đi quá nhanh như vậy. Nhưng không phải lúc nào sự việc cũng diễn ra như kế hoạch.

"Đây đúng là một đề nghị hào phóng của bà dù ngân sách có giới hạn, nhưng tôi không chắc rằng nó sẽ giúp chúng tôi

đón tiếp nồng hậu các cựu sinh viên trong khu vực," Farouq nói, nhìn nhận những giới hạn của bà bằng cách nói không mà không sử dụng chính từ ấy. Sau đó anh neo một con số cực điểm: "Tôi có một con số rất cao trong đầu: 1.000 đô-la là những gì chúng tôi cần."

Như dự đoán, chiếc neo cực điểm đã nhanh chóng đẩy bà ra khỏi giới hạn.

"Nó vượt xa khả năng của tôi và tôi chắc chắn mình không thể chấp thuận. Tuy nhiên, tôi có thể đưa anh 500 đô-la."

Farouq nửa xiêu lòng – thiếu 100 đô sẽ không khiến mọi thứ đổ vỡ – nhưng anh nhớ đến lời nguyền của một mục tiêu thấp. Anh quyết định tiếp tục tiếp lên.

Số tiền 500 đô-la giúp anh tiến gần hơn đến mục tiêu nhưng vẫn chưa đạt được, anh nói: 850 đô-la sẽ ổn.

Bà hiệu trưởng trả lời rằng bà đã đề nghị con số nhiều hơn bà muốn và 500 đô-la là hợp lý. Đến lúc này, nếu Farouq chưa chuẩn bị kỹ thì anh hẳn đã đầu hàng, nhưng anh đã sẵn sàng nhận những cú đấm.

"Tôi nghĩ đề nghị của bà rất hợp lý và tôi hiểu những giới hạn của bà, nhưng tôi cần nhiều tiền hơn để có được buổi biểu diễn tuyệt vời cho trường," anh nói. "Vậy 775 đô-la thì sao?"

Bà hiệu trưởng cười, và Farouq biết mình đã đạt được mục đích.

"Dường như anh đã có một con số cụ thể trong đầu anh muốn đạt được," bà nói. "Chỉ cần nói cho tôi biết."

Đến lúc này, Farouq vui vẻ đưa cho bà con số vì anh cảm thấy bà rất thật lòng.

“Tôi cần 737,5 đô-la để có thể thực hiện và bà là điểm dừng cuối cùng của tôi,” anh nói.

Bà bật cười.

Bà hiệu trưởng khen ngợi anh vì biết rõ mình muốn gì và nói bà sẽ kiểm soát lại ngân sách. Hai ngày sau, Farouq nhận được e-mail thông báo văn phòng bà sẽ bỏ ra 750 đô-la.

**ĐẤM TRẢ: SỬ DỤNG CƠN GIẬN NHƯNG KHÔNG LÀM QUEN VỚI NÓ**

Khi một cuộc đàm phán mất nhiều thời gian để đạt được và tiến triển nhanh chóng, bạn cần khuấy động sự việc và làm cho đối phương bước ra khỏi tư duy cứng nhắc. Với những lúc như thế này, cơn giận và những cảm xúc mạnh sẽ là công cụ mang lại hiệu quả to lớn. Đôi khi, một tình huống chỉ cần đến sự quyết liệt của bạn và một cú đấm thẳng vào mặt đối phương.

Điều này có nghĩa là nếu bản chất bạn là một người tử tế, nó sẽ là một thử thách thực sự để đấm một gã như Mike Tyson. Bạn không thể là một người không phải mình. Như câu ngạn ngữ Đan Mạch đã nói: “Bạn nướng bánh với loại bột bạn đang có”. Nhưng ai cũng có thể học lấy một vài công cụ.

Sau đây là một số cách thức hiệu quả để dọa dẫm một cách thông minh:

Nổi giận thực sự, Hăm dọa nhưng không giận dữ, và Sự xúc phạm chiến lược Marwan Sinaceur thuộc Trường INSEAD và

Larissa Tiedens thuộc Đại học Stanford[37] đã khám phá ra rằng việc bộc lộ cơn giận sẽ làm tăng lợi thế của người đàm phán và kết cục sau cùng. Cơn giận thể hiện sự tâm huyết và có sức thuyết phục để tác động đối phương chấp nhận ít hơn. Bằng cách đẩy lên cao sự nhạy cảm của đối phương với hiểm nguy và nỗi sợ, cơn giận của bạn làm giảm đi nguồn lực họ đang có cho các hoạt động nhận thức khác, đặt họ vào tình thế nhượng bộ bất lợi.

Nhưng hãy lưu ý: Các nhà nghiên cứu cũng khám phá được rằng những sự bộc lộ cơn giận mạo danh không trung thực – bạn biết đó, sự giả vờ – có thể phản tác dụng, dẫn đến những đòi hỏi cứng nhắc và hủy hoại sự tin tưởng. Để cơn giận mang lại hiệu quả, nó phải chân thật.

Vậy nên khi một người đưa ra một đề nghị nực cười, có thể làm bạn thực sự tức giận, đừng vờ giữ nét mặt không cảm xúc. Thay vào đó, hãy thể hiện một chút giận dữ – với lời đề nghị, không phải với người ấy – và nói: "Tôi chưa từng thấy nó hiệu quả bao giờ."

Thể hiện cảm giác bị xúc phạm đúng lúc như vậy – được biết đến như "Sự xúc phạm chiến lược" – có thể đẩy đối phương vào thế mất cân bằng. Theo các nghiên cứu của Daniel Ames và Abbie Wazlawek thuộc Đại học Columbia[38], những người gây ra sự xúc phạm chiến lược thường tự đánh giá mình quyết liệt quá mức, ngay cả khi đối phương không nghĩ vậy.

Quan trọng hơn, chỉ 40% những người có cảm giác quyết liệt quá mức không đúng ấy – được gọi là "Ảo tưởng vượt giới hạn" – đàm phán được một thỏa thuận tốt nhất cho họ. Nó cho

thấy việc thể hiện sự xúc phạm chiến lược làm đối phương sợ hãi để nhường bước và đồng ý một thỏa thuận có thể chấp nhận được ngay sau đó thay vì thúc ép cho một thỏa thuận tối ưu.

Cùng kiểu cảm xúc này, sự dọa dẫm được thể hiện không đi kèm với cơn giận mà với "tư thế ngẩng cao đầu" – đó là sự tự tin và kiểm soát bản thân – cũng là những công cụ tuyệt vời. Nếu bạn có thể nói: "Tôi xin lỗi, chỉ là nó không hiệu quả với tôi" mà không tỏ ra quyết liệt quá mức, hãy làm vậy.

**Câu hỏi "Tại sao"**

Trở lại Chương 7, tôi đã nói về các vấn đề với "Tại sao". Xuyên qua các lục địa và vòng quanh thế giới, "Tại sao" làm con người trở nên phòng thủ.

Để thử nghiệm, lần tiếp theo khi sếp muốn bạn thực hiện công việc gì, hãy hỏi anh ta hay cô ta câu hỏi "Tại sao" và theo dõi điều gì sẽ xảy ra. Sau đó, bạn hãy thử làm vậy với một người ngang hàng bạn, một người cấp dưới và một người bạn. Quan sát phản ứng của họ và nói với tôi nếu bạn không nhìn thấy sự phòng thủ ở bất kỳ cấp độ nào xuyên suốt các nhóm người. Nhưng đừng làm điều này thường xuyên, nếu không bạn sẽ mất công việc và tất cả bạn bè.

Lần duy nhất tôi hỏi "Tại sao anh làm vậy?" trong một cuộc đàm phán là khi tôi muốn đánh gục một người. Nhưng đó là một kỹ thuật không chắc chắn và tôi không ủng hộ nó.

Tuy nhiên, có một cách khác để sử dụng câu hỏi "Tại sao" một cách hiệu quả. Ý tưởng là tạo ra một câu hỏi phòng thủ

kích thích đối phương bảo vệ vị thế của bạn.

Nghe thì có vẻ kỳ lạ, nhưng nó hiệu quả. Hình thức cơ bản của nó sẽ như sau: Khi bạn muốn kéo một người đang lưỡng lự về phía bạn, hãy hỏi họ: "Tại sao bạn làm vậy?" nhưng theo cách để từ "vậy" có lợi cho bạn. Nếu bạn đang nỗ lực kéo một khách hàng rời khỏi đối thủ của bạn, hãy hỏi: "Tại sao anh lại muốn hợp tác với tôi? Tại sao anh đổi nhà cung cấp hiện giờ của anh? Họ rất tuyệt mà!"

Với những câu hỏi này, "Tại sao" sẽ dỗ dành đối phương hợp tác với bạn.

Thông điệp "Tôi"

Sử dụng đại từ nhân xưng ngôi thứ nhất là một cách tuyệt vời khác để vạch ra ranh giới mà không đẩy tình huống sang đối đầu.

Khi bạn nói "Tôi xin lỗi, nó không hiệu quả với tôi", từ "tôi" đã tập trung sự chú ý của đối phương vào bạn một cách chiến lược, đủ lâu để bạn có thể nêu ra ý kiến.

Thông điệp "Tôi" truyền thống thường dùng "Tôi" để nhấn vào nút tạm ngừng và bước ra khỏi không khí tiêu cực. Khi muốn kháng cự những ý kiến không có lợi từ đối phương, bạn có thể nói: "Tôi cảm thấy khi bạn bởi vì " và nó đòi hỏi một khoảng thời gian để người khác xử lý.

Nhưng hãy cẩn thận với từ "Tôi" nặng ký: Bạn phải cẩn trọng, không nên sử dụng giọng điệu quyết liệt hay có thể tạo ra tranh cãi. Nó cần tỏ ra điềm đạm và ngang bằng.

**Không có nhu cầu: Tâm lý sẵn sàng bỏ đi**

Như tôi đã nói ở trên, thà không thỏa thuận còn hơn là có một thỏa thuận tồi. Nếu không thể nói "Không", bạn đã bị bắt làm con tin.

Một khi đã có cụ thể con số thấp nhất, bạn phải sẵn sàng bước đi. Đừng bao giờ quá ham muốn một thỏa thuận.

* * *

Trước khi tiếp tục, tôi muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của việc duy trì mối quan hệ hợp tác ngay cả khi bạn đã thiết lập các ranh giới. Phản ứng của bạn phải luôn được thể hiện dưới hình thức chắc chắn, nằm trong ranh giới đã xác định – giống như kiểu tình yêu cứng rắn – không phải ghét bỏ hoặc bạo lực. Sự giận dữ và những cảm xúc mạnh mẽ khác chỉ hiệu quả hiếm hoi ở một vài tình huống. Nhưng cũng giống các động thái đã được toan tính, đừng bao giờ xem đó là sự tấn công cá nhân. Trong bất kỳ cuộc mặc cả căng thẳng nào, nguyên tắc sống còn là: Không bao giờ xem đối thủ như kẻ thù.

Người đối diện bạn trên bàn đàm phán không phải là vấn đề. Vấn đề chưa được giải quyết mới chính là vấn đề. Vì vậy, hãy tách biệt giữa con người với vấn đề và tập trung vào vấn đề. Đây là một trong những chiến thuật cơ bản nhất để tránh sự leo thang cảm xúc. Văn hóa của chúng ta biến con người thành quỷ dữ trên phim ảnh và chính trị, điều này tạo nên tâm lý nếu chúng ta tránh xa con người, mọi việc rồi sẽ ổn thỏa. Nhưng tâm lý này là một loại thuốc độc với bất kỳ cuộc đàm phán nào.

Đấm trả là phương sách cuối cùng. Trước khi dùng đến giải pháp này, tôi luôn khuyến khích những nỗ lực để làm giảm sự leo thang của tình hình. Đề nghị một khoảng thời gian nghỉ. Khi đối phương lùi một bước và hít một hơi thở sâu, họ sẽ không còn thấy mình như một con tin trong tình huống xấu. Họ lấy lại được cảm giác hành động và sức mạnh. Và họ sẽ trân trọng bạn vì điều ấy.

Hãy nghĩ về chiến thuật đấm trả và vạch ra ranh giới như một đường cong chữ S phẳng: bạn tăng tốc đẩy cuộc đàm phán lên cao và chạm đến điểm ngang bằng đòi hỏi bạn tạm ngừng bất kỳ sự tiến triển nào, đẩy vấn đề lên cao hay hạ nó xuống thấp đều khiến nó trở thành chướng ngại vật, và cuối cùng nó sẽ đưa mối quan hệ của bạn trở về trạng thái hòa hợp và trở lại với nhịp độ tiến triển. Tiếp cận mâu thuẫn theo cách tích cực và mang tính xây dựng cần một sự thấu hiểu rằng sự gắn kết chính là nền tảng của mọi giải pháp. Đừng bao giờ tạo kẻ thù.

## MẶC CẢ ACKERMAN

Tôi đã dành khá nhiều thời gian để nói về tâm lý Judo, điều tạo nên những kỹ năng cần thiết cho tôi: câu hỏi hiệu chỉnh, phép lặp, các công cụ để đánh bại đối phương khỏi cuộc chơi và khiến họ tự thương lượng với chính bản thân mình.

Nhưng cuối cùng, đàm phán cũng chỉ là việc quyết định ai sẽ có được mẩu nào của miếng bánh, và không lúc này thì lúc khác, bạn cũng buộc phải bước vào một cuộc mặc cả trần trụi với một tay mặc cả cứng cỏi.

Tôi vẫn luôn đối mặt với những cuộc mặc cả trần trụi trong thế giới con tin. Tôi mặc cả với rất nhiều đối tượng theo sát kế hoạch cuộc chơi họ đã định và đã quá quen thuộc với cách chơi của chúng. "Giao nộp tiền hoặc chúng tôi sẽ giết nó," chúng nói, và chúng thực sự muốn vậy. Bạn cần những kỹ năng thực sự phù hợp để đàm phán xoa dịu chúng. Bạn cần những công cụ.

Trở lại chương trình đào tạo đàm phán FBI, tôi đã học được một hệ thống mặc cả mà tôi vẫn sử dụng cho đến ngày hôm nay. Và tôi tin tuyệt đối vào nó.

Tôi gọi đó là Hệ thống Ackerman bởi nó xuất phát từ một người tên là Mike Ackerman, một cựu CIA đã sáng lập nên một công ty tư vấn giải cứu bắt cóc con tin đòi tiền chuộc đặt tại Miami. Trong các vụ bắt cóc con tin lớn, chúng tôi luôn được ghép với "những tay Ackerman" – chưa bao giờ với chính Mike – những người đã giúp thiết kế cuộc mặc cả.

Sau khi nghỉ ở FBI, tôi đã gặp được Mike trong một chuyến đi đến Miami. Khi tôi nói với anh rằng mình cũng sử dụng hệ thống đó cho các cuộc đàm phán kinh doanh, anh cười và nói hệ thống được vận hành bởi Howard Raiffa, một huyền thoại đàm phán của Harvard, và Howard cho biết nó phù hợp với bất kỳ hoàn cảnh nào. Do đó, tôi thấy mình cũng có cơ sở cho điều này.

Mô hình Ackerman là một phương pháp ra giá/ trả giá, ít nhất là trên bề mặt. Nhưng nó là một hệ thống vô cùng hiệu quả để phá vỡ thế mặc cả nhàm chán thông thường, một kết quả dễ đoán giữa cuộc đàm phán.

Quy trình được hệ thống hóa và dễ ghi nhớ chỉ gồm các bước:

1. Xác định mức giá cuối cùng (Mục tiêu của bạn);

2. Xác định mức giá đầu tiên vào khoảng 65% mức giá cuối cùng;

3. Tính toán ba bước hạ giá lũy kế (xuống 85%, 95% và 100%);

4. Sử dụng sự cảm thông và những cách nói "Không" khác nhau để khiến đối phương trả giá trước khi bạn tăng giá;

5. Khi tính toán cho con số cuối cùng, sử dụng những con số chính xác, không tròn trĩnh, chẳng hạn, 37.893 đô-la thay vì 38.000 đô-la. Nó đem đến cảm giác tin cậy và có sức nặng;

6. Khi đưa ra con số cuối cùng của mình, đưa ra đồng thời một điều phi tài chính khác (có thể là thứ không muốn) để cho thấy bạn đã chạm đến giới hạn.

Sự xuất chúng của hệ thống này là nó kết hợp các chiến thuật tâm lý chúng ta đã thống nhất – sự đền đáp, mỏ neo cực điểm, sự tránh mất mát... – mà bạn không cần phải nghĩ đến chúng.

Nếu bạn chịu nghe tôi thêm chút nữa, tôi sẽ đi qua các bước để bạn hiểu ý tôi là gì.

Trước tiên, mức giá gốc bằng 65% mức giá cuối bạn muốn sẽ thả được một mỏ neo cực điểm, một cái tát vào mặt có thể khiến đối phương đi thẳng đến giới hạn mức giá của họ. Cú sốc của mỏ neo cực điểm sẽ gây ra phản ứng chiến-đấu-hoặc- từ-bỏ

cho tất cả mọi người dù là những đàm phán viên dày dặn kinh nghiệm nhất, giới hạn năng lực nhận thức của họ và đẩy họ đến hành động hấp tấp.

Bây giờ, nhìn vào mức giá tăng lên 85%, 95% và 100% của mức giá mục tiêu. Bạn sẽ đưa ra rất chậm rãi: sau khi đối phương đã đưa giá từ phía họ, và sau khi bạn cũng đã đặt một số câu hỏi hiệu chỉnh để biết bạn có thể câu được họ vào việc tự thương lượng với bản thân họ không.

Khi bạn đưa ra các mức giá này, nó sẽ có tác dụng ở các cấp độ khác nhau. Trước hết, nó diễn ra trên cơ sở của sự đáp trả; nó sẽ khơi gợi ở đối phương sự nhượng bộ. Cũng giống như người ta thường gửi thiệp Giáng sinh đến những ai đã gửi thiệp cho mình trước, họ cũng thường nhượng bộ trong mặc cả với những ai đã thực hiện điều này trước với họ.

Thứ hai, mức giảm – chú ý rằng mỗi lần mức giá giảm đi một nửa – thuyết phục đối phương rằng anh ta đang vắt kiệt bạn đến điểm tận cùng. Khi tiến đến mức giá cuối, họ sẽ cảm thấy mình đã thực sự lấy được từng giọt cuối cùng.

Điều này đã thực sự đẩy cao sự tự tôn của họ. Các nhà nghiên cứu khám phá được rằng con người sẽ nhượng bộ khi họ cảm thấy tốt hơn lên trong quá trình mặc cả, hơn là những ai đưa ra chỉ duy nhất một mức giá cố định "Công bằng". Trong thực tế, họ cảm thấy tốt hơn ngay cả khi cuối cùng, họ trả cho mức giá cao hơn – hoặc nhận được ít hơn – so với cách kia.

Sau cùng, uy lực của những con số không tròn trĩnh sẽ tiếp tục lặp lại.

Từ thời ở Haiti, tôi đã tận dụng tối đa Hệ thống Ackerman. Trong vòng 18 tháng, chúng tôi tiếp nhận hai đến ba vụ bắt cóc hàng tuần, nên theo kinh nghiệm chúng tôi biết mức giá thị trường sẽ từ 15.000 đô-la đến 75.000 đô-la mỗi con tin. Tôi là một gã quyết liệt, tôi tự đặt mục tiêu sẽ giảm mức giá xuống 5.000 đô-la cho mỗi vụ bắt cóc mình đảm nhiệm.

Vụ nổi bật nhất là vụ đầu tiên tôi đã nhắc đến trong cuốn sách này. Tôi đã đi qua quy trình Ackerman, làm mất cân bằng cuộc chơi với mức giá được neo cực điểm, ra đòn với những câu hỏi hiệu chỉnh, và từ từ tiến triển với những sự nhượng bộ ít dần. Cuối cùng, tôi đã có một con số quái đản để chốt thương lượng. Tôi không bao giờ quên được Giám đốc văn phòng FBI Miami ngày hôm sau đã gọi cho đồng nghiệp của tôi và nói: "Voss chuộc con tin với mức giá 4.751 đô-la? 1 đô-la đã đem lại sự khác biệt thế nào?"

Họ cười phá lên và họ có lý. 1 đô-la ấy thật nực cười. Nhưng nó hiệu quả với bản chất con người. Để ý rằng bạn không mua được gì với 2 đô-la, nhưng lại có thể mua hàng triệu thứ với 1,99 đô-la. Tại sao 1 cent có thể thay đổi mọi thứ? Không phải vậy. Nhưng nó lại luôn đem đến khác biệt. Chỉ là chúng ta thích 1,99 đô-la hơn là 2 đô-la ngay cả khi chúng ta biết đó chỉ là chiêu trò.

**ĐÀM PHÁN GIẢM GIÁ THUÊ NHÀ SAU KHI NHẬN THÔNG BÁO TĂNG GIÁ**

Mishary, một học viên MBA Georgetown của tôi đã ký hợp đồng thuê nhà với giá 1.850 đô-la/ tháng. 8 tháng sau, anh nhận một tin không vui: chủ nhà thông báo ông ta muốn tăng

giá: 2.100 đô-la/tháng cho 10 tháng, 2.000 đô-la/tháng cho 1 năm.

Mishary thích nơi này và không nghĩ mình có thể tìm được một nơi tốt hơn, nhưng mức giá vốn đã cao và anh không thể trả thêm.

Nằm lòng câu khẩu hiệu của lớp chúng tôi: "Chuẩn bị, chuẩn bị, chuẩn bị", anh đào sâu vào danh sách niêm yết giá địa ốc và thấy rằng các căn phòng tương tự có giá từ 1.800 đô-la đến 1.950 đô-la/tháng, nhưng không căn nào nằm trong một tòa nhà tốt. Nên anh rà soát tài chính của mình và quyết định con số anh muốn trả là 1.830 đô-la.

Anh yêu cầu một cuộc gặp mặt với đại lý cho thuê nhà của mình.

Sẽ không phải là một cuộc gặp mặt dễ dàng. Trong buổi gặp mặt, Mishary bày tỏ hoàn cảnh của mình. Trải nghiệm của anh trong tòa nhà đến lúc này rất tuyệt, anh nói. Và anh cũng bày tỏ mình luôn trả tiền nhà đúng hạn. Nên nếu phải rời khỏi đây anh sẽ rất buồn và chủ nhà cũng vậy vì đã mất đi một người thuê tốt. Nhân viên đại lý gật đầu.

"Hoàn toàn thống nhất," anh nói, "đó là lý do vì sao tôi nghĩ cả hai bên đều có lợi khi đồng ý gia hạn thuê nhà."

Lúc này, Mishary đưa ra các nghiên cứu: các tòa trong khu vực đang có mức giá thấp hơn "nhiều", anh nói. "Dù tòa nhà của anh tốt hơn về vị trí và dịch vụ, làm sao tôi có thể trả được thêm 200 đô-la?"

Cuộc đàm phán bắt đầu.

Nhân viên đại lý im lặng một lát, sau đó nói: “Anh có lý, nhưng đây vẫn là một cái giá tốt. Và như anh đã thấy, chúng tôi có thể lấy mức giá cao.”

Sau đó, Mishary neo một mức giá cực điểm. “Tôi hoàn toàn hiểu, anh thực sự có vị trí và các tiện nghi tốt hơn. Nhưng tôi xin lỗi, chỉ là tôi không thể,” anh nói. “1.730 đô-la/tháng trong một năm có công bằng với anh không?”

Nhân viên đại lý cười phá lên và sau đó nói rằng không cách nào anh có thể chấp nhận con số ấy, bởi nó quá thấp so với giá thị trường.

Thay vì bước vào cuộc mặc cả, Mishary khéo léo đặt ra các câu hỏi hiệu chỉnh.

“Vậy, hãy giúp tôi hiểu: anh đưa ra mức giá gia hạn thuê nhà của mình như thế nào?”

Nhân viên đại lý không nói điều gì quá bất ngờ – chỉ là các yếu tố như giá khu vực, nguồn cung và nhu cầu – nhưng nó cho Mishary một điểm khởi đầu để tranh luận rằng nếu anh bỏ đi, chủ nhà sẽ có nguy cơ để căn hộ bỏ trống và chi phí sơn sửa. Một tháng bỏ trống sẽ thiệt hại 2.000 đô-la, anh nói.

Sau đó, anh đưa ra một mức giá khác. Lúc này bạn có thể lắc đầu cho rằng anh ta không đưa ra hai mức giá trong khi chưa nhận lại mức trả nào. Và bạn đã đúng, thường đây là điều cấm kỵ. Nhưng bạn phải tùy cơ ứng biến. Nếu bạn thấy mình đang kiểm soát cuộc đàm phán, bạn có thể thực hiện hai hoặc ba động tác cùng một lúc. Đừng để các quy tắc phá vỡ dòng chảy.

“Để tôi cố gắng và làm theo ý anh, 1.790 đô-la cho 12 tháng thì sao?”

Nhân viên đại lý im lặng.

“Thưa anh, tôi hiểu trở ngại của anh, và những điều anh nói là hợp lý,” anh ta nói. “Nhưng con số anh đưa ra rất thấp. Tuy nhiên, để tôi có thêm thời gian suy nghĩ và chúng ta sẽ gặp lại sau. Anh thấy sao?”

Hãy nhớ rằng, bất kỳ phản ứng không phải là một sự từ chối thẳng thừng có nghĩa bạn đang có lợi thế.

Năm ngày sau, hai bên gặp lại nhau.

“Tôi đã xem xét các con số, và tin rằng đây sẽ là một thỏa thuận rất tốt,” nhân viên đại lý bắt đầu. “Tôi có thể cho anh mức giá 1.950 đô-la/tháng trong vòng một năm.”

Mishary biết mình đã thắng. Nhân viên đại lý chỉ cần được đẩy thêm một chút nữa. Do đó, anh khen ngợi nhân viên đại lý và nói không mà không nói ra từ “Không”. Và hãy chú ý sự gán mác sai vô cùng khéo léo của anh đã khiến nhân viên đại lý cởi mở như thế nào.

“Anh quả thật rất hào phóng, nhưng làm sao tôi có thể đồng ý khi mình có thể đi vài khu và ở đó với giá 1.800 đô-la? 150 đô-la một tháng có ý nghĩa rất lớn với tôi. Anh biết đó, tôi là sinh viên. Tôi cũng không biết, có vẻ anh sẽ phải nhận rủi ro để căn hộ trống không người thuê.”

“Không phải vậy,” nhân viên đại lý trả lời. “Nhưng tôi không thể đưa anh mức giá thấp hơn thị trường.”

Mishary im lặng một khoảng dài, như thể nhân viên đại lý đã bòn rút từng đồng anh có.

“Vậy thì để tôi nói, ban đầu tôi đã nâng giá từ 1.730 đô-la lên 1.790 đô-la,” anh nói, thở dài. “Giờ tôi sẽ tăng lên 1.810 đô-la. Và tôi nghĩ nó hợp lý cho cả hai bên.”

Nhân viên đại lý lắc đầu.

“Giá này vẫn thấp hơn thị trường. Và tôi không thể đồng ý.”

Tiếp theo, Mishary đưa mức giá Ackerman cuối cùng. Anh im lặng trong một lát rồi xin nhân viên đại lý giấy bút và viết. Sau đó, anh vờ làm những tính toán, tỏ vẻ như anh đang thực sự cố hết mình. Cuối cùng, anh ngước lên nhìn nhân viên đại lý và nói:

“Tôi đã tính toán, và con số tối đa tôi có thể trả là 1.829 đô-la.”

Nhân viên đại lý lắc nhẹ đầu từ bên này sang bên kia, như thể đang thuyết phục mình về mức giá này. Cuối cùng, anh ta cũng nói.

“Ồ! 1.829 đô-la,” anh ta nói. “Anh dường như rất chính xác. Anh hẳn phải là một kế toán (thật ra thì Mishary không phải là kế toán). Như thế này, tôi trân trọng mong muốn được gia hạn của anh và vì vậy tôi nghĩ chúng ta có thể tiếp tục hợp đồng cho 12 tháng.”

Tuyệt! Bạn có nhận thấy sự kết hợp tuyệt vời của các mức giảm giá Ackerman, các con số không tròn trĩnh, nghiên cứu sâu sắc, gán mác thông minh, và nói không mà không nói ra từ

“Không”? Đó là những gì giúp bạn thuê nhà ở mức giá giảm trong khi chủ nhà muốn tăng giá thuê hằng tháng.

**BÀI HỌC CHỦ ĐẠO**

Khi tình huống trở nên căng thẳng – và nó sẽ như vậy – bạn sẽ thấy mình đang ngồi đối diện một người đàm phán quyết liệt. Sau khi bạn đã sử dụng tất cả những đòn tâm lý – gán mác, phép lặp và câu hỏi hiệu chỉnh – bạn sẽ phải bắt đầu đi vào “Vấn đề chính”.

Với hầu hết chúng ta, đây là phần không vui.

Tuy nhiên, các đàm phàn viên đỉnh cao biết mâu thuẫn thường dẫn đến những thỏa thuận tuyệt vời. Và những người giỏi nhất sẽ tìm cách để vui vẻ tận hưởng nó. Mâu thuẫn sẽ hé lộ sự thật, sáng tạo và giải pháp. Vì thế, lần tới khi bạn đối diện với những người đàm phán quyết liệt, hãy nhớ các bài học trong chương này.

• Xác định kiểu đàm phán của đối phương. Một khi đã biết họ là một người thích ứng, người quyết liệt hay người phân tích, bạn sẽ có cách tiếp cận họ chính xác.

• Chuẩn bị, chuẩn bị, chuẩn bị. Khi áp lực tăng, bạn không cố thể hiện theo tình huống; bạn chuyển sang chuẩn bị thật kỹ lưỡng. Hãy thiết kế một mục tiêu đầy tham vọng nhưng cũng hợp lý và thử nghiệm tất cả các mác gán, các câu hỏi hiệu chỉnh và câu trả lời giúp bạn đạt được nó. Bằng cách đó, một khi đã bước vào đàm phán, bạn sẽ không phải ứng biến.

• Sẵn sàng nhận lấy cú đấm. Những đàm phán viên tuyệt đỉnh thường dẫn dắt cuộc chơi với một mỏ neo cực điểm khiến

bạn mất kiểm soát. Nếu không sẵn sàng, bạn sẽ tiến thẳng đến điểm tối đa mà chưa hề chiến đấu. Vì vậy, hãy chuẩn bị các chiến thuật lắt léo để tránh rơi vào bẫy nhượng bộ.

• Vạch ra ranh giới, học cách nhận lấy cú đấm và đấm trả mà không giận dữ. Gã đối diện bàn đàm phán không phải là vấn đề, mà tình huống mới là vấn đề.

• Chuẩn bị một kế hoạch Ackerman. Trước khi bước vào cuộc mặc cả, bạn cần một kế hoạch với một mỏ neo cực điểm, các câu hỏi hiệu chỉnh và những mức giá được xác định kỹ lưỡng. Hãy nhớ: 65%, 85%, 95% và 100%. Giảm các mức tăng và kết thúc với những con số không tròn trĩnh sẽ khiến đối phương tin rằng anh ta đã vắt kiệt giá trị của bạn, khi cuối cùng bạn đã thực sự có được con số bạn muốn.

# *Chương 10*

# TÌM THIÊN NGA ĐEN

Vào 11 giờ 30 phút sáng ngày 17 tháng 6 năm 1981, một ngày đẹp trời trong tiết trời mùa xuân 21 độ C với những cơn gió nhẹ hướng tây liên tục thổi, William Griffin, 37 tuổi, rời khỏi phòng ngủ của mình trên lầu hai trong căn nhà hắn sống cùng bố mẹ ở Rochester (New York) và bước xuống cầu thang sáng bóng dẫn đến căn phòng khách ngăn nắp.

Xuống cuối cầu thang, hắn dừng lại, đứng im, và sau đó, không một lời cảnh báo, bắn ba phát súng giết chết mẹ mình cùng với người giúp việc đang treo tranh trên tường và làm người bố dượng bị thương trầm trọng. Âm thanh dội vang khắp không gian kín.

Sau đó, Griffin rời khỏi nhà, giết một công nhân và hai người khác trên đường chạy đến một ngân hàng trong khu vực, Security Trust Company, cách đó hai dãy nhà. Vài giây sau khi hắn bước vào, mọi người bắt đầu trốn chạy ra khỏi ngân hàng, còn Griffin bắt được chín nhân viên ngân hàng làm con tin và ra lệnh khách của ngân hàng rời khỏi.

Trong ba tiếng rưỡi tiếp theo, Griffin giữ cảnh sát và các đặc vụ FBI cách xa mình bằng vũ lực, hắn bắn và làm bị thương hai nhân viên cảnh sát phản ứng đầu tiên với báo động từ ngân hàng, rồi bắn sáu người khác tình cờ đang đi gần ngân hàng.

Griffin đã bắn rất nhiều loạt – hơn 100 loạt – đến mức cảnh sát phải dùng một xe tải chở rác để che chắn giải cứu một nhân viên cảnh sát.

Vào 2 giờ 30 phút chiều, hắn lùa chín nhân viên ngân hàng vào trong một văn phòng nhỏ, bảo một quản lý gọi cảnh sát và chuyển đi một thông điệp.

Đặc vụ FBI Clint Van Zandt đứng bên ngoài sẵn sàng khi Michael Karness, một nhân viên cảnh sát Rochester, nghe máy.

"Hoặc là anh đến trước cửa ra vào ngân hàng lúc 3 giờ và đấu súng với anh ta tại bãi đậu xe," cô nói trong nước mắt, "hoặc anh ta sẽ bắt đầu giết con tin và quẳng xác ra ngoài."

Sau đó, đường dây điện thoại im bặt.

Cho đến lúc này, chưa từng có tên bắt cóc nào giết con tin vào hạn chót trong lịch sử nước Mỹ. Hạn chót luôn là một cách để thu hút sự tập trung; những gì chúng thực sự muốn là tiền, sự tôn trọng và một chiếc trực thăng. Ai cũng biết điều ấy. Đó là điều chúng ta biết mình biết thường trực và không thay đổi. Đó là sự thật.

Nhưng sự thật thường trực và không thay đổi này sắp thay đổi.

Những gì diễn ra tiếp theo thể hiện sức mạnh của Thiên Nga Đen, những mẩu thông tin ẩn giấu và không mong đợi – điều chúng ta không biết mình không biết – mà khi được khám phá sẽ có tác dụng thay đổi cuộc chơi trong mối tương tác đàm phán.

Các bước ngoặt của cuộc đàm phán – khi cuộc chơi dịch chuyển những điều không thể thay đổi theo hướng có lợi cho bạn – được tạo ra bởi những ai có thể xác định và tận dụng được Thiên Nga Đen.

Sau đây là cách thức thực hiện.

## TÌM RA ĐÒN BẨY TRONG SỰ DỰ ĐOÁN ĐIỀU KHÔNG THỂ DỰ ĐOÁN

Vào đúng 3 giờ chiều, Griffin ra dấu cho một trong những con tin của hắn, Margaret Moore, một nhân viên quầy 29 tuổi, và bảo cô bước đến cửa kính của ngân hàng. Moore chết điếng làm theo lệnh, nhưng trước hết cô gào thét rằng mình là người mẹ đơn thân của một đứa con trai nhỏ.

Griffin dường như không nghe cô, hoặc cũng không quan tâm. Khi Moore vừa đi vừa khóc đến ngoài hành lang, Griffin bắn thêm hai loạt đạn từ khẩu súng loại đạn 12-gauge của mình. Cả hai loạt nặng nề trúng vào Moore giữa chừng, bắn tung cô xuyên qua cửa kính một cách man rợ, gần như cắt lìa cơ thể cô ra làm hai.

Bên ngoài, lực lượng thực thi pháp luật sững sờ trong im lặng. Rõ ràng Griffin không cần tiền hay sự tôn trọng cũng như một lối thoát. Cách duy nhất hắn có thể ra ngoài là trong một túi chứa xác.

Vào lúc ấy, Griffin bước đến bên cửa sổ ngân hàng dài trong suốt và ấn mình vào kính. Hắn nhìn thấy một lính bắn tỉa đóng tại một nhà thờ bên kia đường. Griffin biết khá rõ người lính đang ở đó; vào đầu ngày anh ta đã bắn hắn.

Không quá một giây sau khi bóng của Griffin xuất hiện trong ống kính nhắm, người lính bắn tỉa kéo cò.

Griffin đổ người xuống sàn, và chết.

* * *

Lý thuyết Thiên Nga Đen cho chúng ta biết những điều trước đây được cho là không thể xảy ra – hoặc chưa bao giờ được nghĩ đến. Điều này không giống với việc thỉnh thoảng có điều kỳ lạ hiếm hoi nào đó xảy ra, mà là những điều chưa bao giờ tưởng tượng lại có thể xuất hiện.

Ý tưởng Thiên Nga Đen phổ biến nhờ nhà phân tích rủi ro Nassim Nicholas Taleb trong cuốn sách bán chạy nhất Fooled by Randomness[39] (tạm dịch: Bị lừa bởi sự ngẫu nhiên) (2001) và The Black Swan[40] (Thiên Nga Đen) (2007)[41], nhưng thuật ngữ này đã có từ trước đó rất lâu. Cho đến thế kỷ XVII, con người vẫn chỉ có thể tưởng tượng ra những con thiên nga màu trắng, bởi tất cả thiên nga từng được nhìn thấy đều có bộ lông trắng. Đến thế kỷ XVII, tại London, những gì được xem là bất khả thi đều được gắn với thuật ngữ "Thiên Nga Đen".

Nhưng sau đó, Willem de Vlamingh, nhà thám hiểm người Hà Lan khi đến Tây Úc vào năm 1697 đã nhìn thấy một con thiên nga đen. Đột ngột, những điều không thể nghĩ đến bỗng trở thành sự thật. Con người đã luôn từng đoán rằng con thiên nga tiếp theo họ thấy sẽ là một thiên nga trắng, nhưng khám phá về thiên nga đen đã phá vỡ hoàn toàn thế giới quan này.

Dĩ nhiên, Thiên Nga Đen chỉ là một sự ẩn dụ. Cũng giống như Trân Châu Cảng, sự nổi lên của Internet, sự kiện 11/9 và

cuộc khủng hoảng ngân hàng gần đây.

Không sự kiện nào trong số đó có thể dự đoán – nhưng khi nhìn lại, tất cả những dấu vết đều đã ở đó. Chỉ là chúng ta không chú ý đến.

Như cách Taleb dùng từ, Thiên Nga Đen biểu tượng hóa sự vô tác dụng của việc tiên đoán dựa trên kinh nghiệm trước đó. Thiên Nga Đen là những sự kiện hoặc mẩu thông tin tồn tại bên ngoài những mong đợi thông thường của chúng ta, và vì vậy, chúng không thể tiên đoán.

Đây là một khái niệm quan trọng trong đàm phán. Từng cuộc đàm phán sẽ có những dạng thông tin khác nhau. Có những thông tin chúng ta đã biết, như tên đối phương, mức giá họ đưa ra và kinh nghiệm của chúng ta từ những cuộc đàm phán trước. Đó là những điều chúng ta biết mình biết. Có những thông tin chúng ta chắc chắn chúng tồn tại nhưng chúng ta không biết, chẳng hạn khả năng đối phương bị ốm và để chúng ta lại với một người khác. Đây là điều chúng ta biết mình không biết và chúng như những lá bài tẩy trong bài poker; bạn biết chúng có ở đó nhưng không biết ai sẽ có chúng. Nhưng quan trọng nhất là những gì chúng ta không biết rằng mình không biết, những thông tin chúng ta không bao giờ tưởng tượng ra lại có thể thay đổi cuộc chơi nếu được phát hiện. Có thể đối phương muốn thỏa thuận thất bại vì anh ta đã bỏ sang đối thủ khác của bạn.

Những điều chúng ta không biết mình không biết chính là Thiên Nga Đen.

***

Với những điều chúng ta biết mình biết và những mong đợi sẵn có giúp xác định rõ cách tiếp cận, Van Zandt và, thực ra, toàn bộ FBI, đã mù quáng trước các manh mối và sự liên kết cho thấy có điều gì đó đang diễn ra nằm ngoài những điều có thể dự đoán. Họ không nhìn thấy Thiên Nga Đen đang nằm ngay trước mắt mình.

Ở đây, tôi không có ý nhắm vào duy nhất Van Zandt. Anh là một đàm phán viên xuất chúng và tuyệt vời, anh đã kể cho tôi và toàn bộ lớp học đầy đặc vụ về câu chuyện tháng Sáu kinh hoàng ấy trong một buổi huấn luyện tại Quantico. Đó là buổi giới thiệu về hiện tượng tự-sát-vì-cảnh-sát – khi một cá nhân tự do tạo ra một tình huống khủng hoảng để kích thích phản ứng gây chết người của lực lượng hành pháp – nhưng còn có một bài học quan trọng hơn hết: tầm quan trọng của việc nhận ra những điều không thể dự đoán để đảm bảo những sự việc như cái chết của Moore không bao giờ xảy ra lần nào nữa.

Vào tháng 6 năm 1981 ấy, Karnes không ngừng gọi tới ngân hàng, nhưng lần nào nhân viên ngân hàng cũng nhanh chóng cúp máy. Lẽ ra đó là khi họ phải nhận ra tình huống đã nằm ngoài những điều mình biết. Những tên bắt giữ con tin luôn luôn nói chuyện, bởi chúng luôn luôn có các đòi hỏi; chúng luôn luôn muốn được lắng nghe, tôn trọng và trả tiền.

Nhưng tay này không như vậy.

Giữa cơn bế tắc, một nhân viên cảnh sát bước vào trạm chỉ huy báo cáo có hai người thiệt mạng và một người bị thương

trầm trọng cách đó vài khu nhà.

“Chúng ta có cần biết điều này không?” Van Zandt nói. “Có sự liên hệ nào không?”

Không ai biết hay thấy sự liên hệ này đúng lúc. Nếu biết, họ đã có thể khám phá được một Thiên Nga Đen thứ hai: rằng Griffin đã giết vài người mà không đòi hỏi gì về tiền.

Vài giờ sau đó, tên bắt cóc con tin bắt một trong số các con tin đọc một thông báo cho cảnh sát qua điện thoại. Kỳ lạ thay, không có một yêu cầu nào. Thay vào đó là một bài chỉ trích lan man về cuộc đời của Griffin và những sai trái hắn ta trải qua. Đoạn phát biểu quá dông dài và miên man nên dường như chưa bao giờ được đọc hoàn chỉnh. Vì vậy, có một câu quan trọng – một Thiên Nga Đen khác – đã không được lưu ý:

“... sau khi cảnh sát lấy đi mạng sống của tôi...” Vì những Thiên Nga Đen không được phát hiện này, Van Zandt và các đồng nghiệp của anh đã không nhìn ra tình huống thực sự: Griffin muốn chết và hắn muốn cảnh sát thực hiện điều này thay hắn.

Sự việc này – Một cuộc đấu súng vào hạn chót? – là điều chưa từng xảy ra với FBI, vì vậy, họ đã cố sắp xếp thông tin cho thích hợp với những gì đã xảy ra trong quá khứ. Vào những khuôn mẫu cũ. Họ tự hỏi: “Hắn thực sự muốn gì?” Sau khi tự làm mình sợ đôi chút, họ mong chờ Griffin nghe điện thoại và bắt đầu đối thoại. Không ai bị giết vào hạn chót.

Hay đó là những gì họ nghĩ.

## KHÁM PHÁ ĐIỀU CHÚNG TA KHÔNG BIẾT MÌNH KHÔNG BIẾT

Bài học từ những gì diễn ra vào 3 giờ chiều ngày 17 tháng 6 năm 1981 tại Rochester (New York) là khi từng mẩu thông tin có được không bổ sung cho nhau, chính là vì những khuôn mẫu chúng ta hướng đến đã sai; chúng sẽ không bao giờ bổ sung cho nhau trừ khi chúng ta gỡ bỏ những mong đợi.

Mỗi trường hợp đều mới. Chúng ta để cho những gì mình biết – những điều chúng ta biết mình biết – dẫn đường nhưng không làm chúng ta mù quáng bởi những gì mình không biết; chúng ta phải giữ được sự linh hoạt và thích nghi với bất kỳ tình huống nào; chúng ta phải luôn giữ được cái đầu lạnh của một người bắt đầu; và chúng ta không đánh giá quá cao giá trị của kinh nghiệm hoặc quá thấp những thông tin cũng như cảm xúc thực sự phát sinh qua từng thời điểm trong bất kỳ tình huống nào chúng ta đối mặt.

Nhưng đó không phải là bài học quan trọng duy nhất từ sự kiện bi thương ấy. Nếu có một sự tin cậy thái quá về điều chúng ta biết mình biết dẫn đến những giả định khiến người đàm phán không nhìn hoặc nghe thấy hết toàn cảnh về tình huống, thì có lẽ một sự nhìn nhận cấp tiến về điều chúng ta không biết mình không biết sẽ giúp đàm phán viên ấy tự do nhìn và nghe thấy những điều có thể tạo ra các bước ngoặt trọng đại.

Từ thời khắc được nghe kể về câu chuyện ngày 17 tháng 6 năm 1981 ấy, tôi nhận ra rằng mình phải thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận một cuộc đàm phán. Tôi bắt đầu đặt ra các giả định rằng trong mỗi cuộc đàm phán, mỗi bên đều có ít nhất ba

Thiên Nga Đen, ba mẩu thông tin, nếu bị đối phương khám phá ra sẽ làm thay đổi tất cả mọi thứ.

Kể từ đó, kinh nghiệm đã chứng minh đó là sự thật.

Bây giờ, tôi cần lưu ý rõ rằng đây không chỉ là một cải tiến nhỏ trong kỹ năng đàm phán. Không phải tình cờ tôi ủng hộ khái niệm Thiên Nga Đen vì đó là tên công ty tôi và là biểu tượng trong cách tiếp cận của chúng tôi.

Tìm kiếm và triển khai Thiên Nga Đen đòi hỏi một sự chuyển dịch trong tư duy. Nó đưa cuộc đàm phán đi từ cuộc chơi lần lượt từng bước đi/bước chống đỡ một chiều sang cuộc chơi ba chiều cảm tính, thích ứng, trực giác... và thực sự hiệu quả.

Dĩ nhiên, tìm kiếm Thiên Nga Đen là nhiệm vụ không đơn giản. Tất thảy chúng ta đều mù quáng ở một mức độ nào đó. Chúng ta không biết điều gì nằm ở ngã rẽ cho đến khi rẽ sang. Như định nghĩa, chúng ta không biết điều chúng ta không biết.

Đó là lý do vì sao tôi nói việc tìm kiếm và thấu hiểu Thiên Nga Đen đòi hỏi sự thay đổi trong tư duy. Bạn phải mở lối cho con đường sẵn có của bạn và ủng hộ sự lắng nghe trực giác và ý nghĩa hơn.

Đây là điều quan trọng cho con người ở mọi ngành nghề trong xã hội, từ đàm phán viên đến nhà đầu tư cho tới người làm tiếp thị. Những gì bạn không biết có thể giết chết bạn hoặc thỏa thuận của bạn. Nhưng để tìm ra chúng là điều vô cùng khó. Thách thức cơ bản nhất là con người không biết nên đặt câu hỏi gì với khách hàng, với người dùng, với đối phương. Nếu

không được hỏi một cách chính xác, phần lớn con người không thể diễn đạt chính xác những thông tin bạn muốn. Thế giới không nói với Steve Jobs rằng họ muốn một chiếc iPad: ông ấy khám phá được nhu cầu của chúng ta, đó là Thiên Nga Đen, mà chúng ta không hề biết mình có nhu cầu ấy.

Vấn đề là cách đặt câu hỏi và kỹ thuật nghiên cứu truyền thống được thiết kế để xác nhận những điều chúng ta biết mình biết và làm giảm sự không chắc chắn. Chúng không đào sâu vào những điều không biết.

Đàm phán sẽ phải chịu giới hạn năng lực dự đoán. Đối phương có thể nói với bạn rằng: "Đó là một mảnh đất tốt" mà không nhắc đến như một khu vực ô nhiễm. Họ sẽ nói: "Hàng xóm có ồn không? Ừ, ai cũng sẽ gây ồn một chút mà, đúng không?" trong khi sự thật là một nhóm nhạc heavy metal[42] tập luyện ở đó mỗi đêm.

Những ai có thể khám phá, thích nghi và khai thác những điều mình không biết là những người sẽ thành công.

Để khám phá ra những điều mình không biết, chúng ta phải chất vấn thế giới của mình và tập trung cao độ lắng nghe câu trả lời. Đặt thật nhiều câu hỏi. Đọc các manh mối phi lời nói và luôn nói ra các quan sát của mình với đối phương.

Những điều này không nằm ngoài những gì chúng ta đã tìm hiểu cho đến thời điểm này. Nó chỉ chuyên sâu và trực giác hơn. Bạn phải cảm nhận được sự thật đằng sau sự ngụy trang; bạn phải chú ý những khoảng ngừng cho thấy sự bất an và lời nói dối. Đừng nhìn để xác minh những gì bạn mong đợi. Nếu bạn làm vậy, đó là những gì bạn sẽ tìm ra. Thay vào đó, bạn

phải cởi mở bản thân để đón nhận hiện thực thực sự đang diễn ra trước mắt bạn.

Đó là lý do vì sao công ty tôi đã chuyển hình thái của sự chuẩn bị và tham gia một cuộc đàm phán. Dù đã nghiên cứu kỹ lưỡng đến đâu trước khi nhập cuộc, chúng tôi luôn hỏi bản thân: "Tại sao họ lại giao tiếp theo cách họ đang giao tiếp lúc này?" Hãy nhớ rằng, đàm phán giống như bạn đang đi trên một sợi dây hẹp hơn là đấu với một đối thủ. Tập trung quá nhiều vào mục tiêu cuối cùng chỉ khiến bạn bị lơ là khỏi bước tiếp theo, và nó có thể làm bạn rơi khỏi dây. Tập trung đi bước tiếp theo vì sợi dây sẽ dẫn đường bạn đến cuối cùng, chỉ cần bạn hoàn thành tất cả các bước.

Phần lớn mọi người mong đợi Thiên Nga Đen là những thông tin vô cùng bảo mật hoặc được bảo vệ kỹ lưỡng, trong khi thực tế chúng dường như hoàn toàn vô thưởng vô phạt. Cả hai phía có thể hoàn toàn bỏ quên tầm quan trọng của chúng. Đối phương của bạn luôn có những thông tin mà họ không hiểu được giá trị của chúng.

**BA KIỂU ĐÒN BẨY**

Tôi sẽ trở lại với những kỹ thuật cụ thể để khám phá các Thiên Nga Đen, nhưng trước hết, tôi muốn xem xét đâu là điều khiến chúng hữu ích.

Câu trả lời là đòn bẩy. Thiên Nga Đen là cấp số nhân của đòn bẩy. Chúng đem lại cho bạn thế trên cơ.

Giờ thì, đòn bẩy là một từ ma thuật, nó cũng là một khái niệm mà các chuyên gia đàm phán tùy tiện sử dụng nhưng

hiếm khi đào sâu về nó, nên tôi sẽ làm điều đó ở đây.

Trên lý thuyết, đòn bẩy là năng lực gây ra thiệt hại và thu về lợi ích. Đâu là nơi đối phương muốn có lợi ích và đâu là điều họ lo sợ? Bạn thường được hướng dẫn rằng: khám phá ra những thông tin này rồi phát triển các đòn bẩy dựa trên quan điểm, hành động và quyết định của đối phương. Tuy nhiên, trong thực tế, bởi vì chúng ta là những thực thể phi lý trí, nên những thiệt hại hay lợi ích là khái niệm khó nắm bắt, và đòn bẩy nào thực sự đang tồn tại chống lại bạn thường không phải là vấn đề; vấn đề là đòn bẩy nào mà họ nghĩ họ đang có trong tay. Đó là lý do vì sao tôi nói sẽ luôn có các đòn bẩy: như một khái niệm cảm xúc tất yếu, nó có thể được sản sinh dù có tồn tại hay không.

Nếu họ đang nói chuyện với bạn, họ có đòn bẩy. Ai là người có đòn bẩy trong một vụ bắt cóc? Kẻ bắt giữ con tin hay gia đình con tin? Hầu hết mọi người nghĩ kẻ bắt cóc có hết mọi đòn bẩy. Chắc chắn vậy, tay bắt cóc có thứ bạn yêu quý, nhưng bạn lại có thứ chúng khao khát. Thứ nào quyền lực hơn? Hơn nữa, có bao nhiêu người mua để những tên bắt cóc có thể bán món hàng chúng đang có? Kinh doanh có thể thành công đến đâu khi bạn chỉ có một người mua?

Đòn bẩy có rất nhiều yếu tố, chẳng hạn như thời gian, tính thiết yếu và sự cạnh tranh. Nếu bạn cần bán nhà ngay bây giờ, bạn có ít đòn bẩy hơn khi bạn không có một hạn chót. Nếu bạn muốn bán nó, chứ không phải gấp rút bán, bạn sẽ có nhiều đòn bẩy hơn. Và nếu có nhiều người cùng muốn trả giá, bạn có lợi thế.

Hãy lưu ý rằng đòn bẩy không giống với quyền lực. Donald Trump có cả tấn quyền lực, nhưng nếu ông ta mắc kẹt trên sa mạc và người chủ của cửa tiệm duy nhất gần đó có nước uống mà Trump đang muốn, người chủ lại có đòn bẩy.

Một cách để hiểu rõ đòn bẩy là xem nó như dòng chảy chuyển động giữa các bên. Là một đàm phán viên, bạn phải luôn lưu ý tại một thời điểm nhất định, bên nào sẽ thiệt hại nhiều nhất nếu cuộc đàm phán thất bại. Bên nào có nhiều thứ để mất hơn sẽ có ít đòn bẩy hơn và ngược lại. Để có được đòn bẩy, bạn phải thuyết phục đối phương rằng họ thực sự có điều gì đó để mất nếu thỏa thuận không còn.

Để phân loại theo cấp độ, sẽ có ba nhóm: Tích cực, tiêu cực và tiêu chuẩn.

**Đòn bẩy tích cực**

Đòn bẩy tích cực khá đơn giản, nó chỉ là năng lực của bạn như một đàm phán viên, cung cấp hoặc ngăn cản những điều mà đối phương mong muốn. Mỗi khi đối phương nói: “Tôi muốn…”, chẳng hạn trong câu: “Tôi muốn mua chiếc xe của anh”, nghĩa là bạn đang có một đòn bẩy tích cực.

Khi họ nói vậy, bạn đang có một quyền lực: bạn có thể biến ao ước của họ thành hiện thực; bạn có thể ngăn cản chúng, gây ra nỗi đau cho họ; hoặc bạn có thể tận dụng ao ước ấy của họ để có một thỏa thuận tốt hơn với một bên khác.

Sau đây là một ví dụ:

Sau ba tháng hoạt động kinh doanh trên thị trường, cuối cùng một người mua tiềm năng đã nói với bạn: “Vâng, tôi

muốn mua nó." Bạn vui sướng, nhưng chỉ vài ngày sau, niềm vui của bạn biến thành nỗi thất vọng khi anh ta đưa ra mức giá thấp đến mức tổn thương. Đây cũng là lời đề nghị duy nhất bạn có, bạn phải làm gì?

Hãy hy vọng bạn đã liên hệ với những người mua khác, dù không chính thức. Nếu có, bạn có thể sử dụng lời đề nghị để tạo cảm giác cạnh tranh, từ đó công bố một cuộc chiến đấu giá. Ít nhất thì bạn cũng buộc họ phải lựa chọn.

Nhưng ngay cả khi không có lời đề nghị nào khác hoặc người mua kia là lựa chọn đầu tiên của bạn, bạn đã có nhiều quyền lực hơn lúc trước khi đối phương bày tỏ ao ước của họ. Bạn kiểm soát điều họ muốn. Đó là lý do vì sao các đàm phán viên kinh nghiệm thường trì hoãn đưa ra lời đề nghị – họ không muốn bỏ mất các đòn bẩy.

Đòn bẩy tích cực giúp cải thiện tâm lý của bạn xuyên suốt cuộc đàm phán. Bạn sẽ đi từ tình huống bạn muốn điều gì đó của nhà đầu tư sang tình huống cả hai đều muốn điều gì đó của người kia.

Khi đã có nó, tiếp theo, bạn có thể xác định những điều khác mà đối thủ mong muốn. Có thể anh ta đã muốn mua công ty bạn từ lâu. Giúp anh ta thực hiện điều này, nếu anh ta tăng giá. Có thể mức giá này là toàn bộ số tiền anh ta có. Giúp anh ta có được điều anh ta muốn – công ty bạn – bằng cách nói với anh ta rằng bạn chỉ có thể bán 75% cho mức giá ấy.

**Đòn bẩy tiêu cực**

Đòn bẩy tiêu cực là những gì hầu hết mọi người đều hình dung khi nghe đến từ "đòn bẩy". Đó là năng lực của người đàm phán khiến đối phương khổ sở. Và nó dựa trên sự đe dọa: bạn có một đòn bẩy tiêu cực nếu bạn nói với đối phương: "Nếu anh không làm đúng cam kết/thanh toán hóa đơn/..., tôi sẽ hủy hoại danh tiếng của anh."

Kiểu đòn bẩy này làm mọi người chú ý bởi một khái niệm chúng ta đã bàn đến: ngăn chặn thiệt hại. Như các đàm phán viên giỏi đã biết từ lâu và như các nhà tâm lý học không ngừng chứng minh, những mất mát tiềm năng lấn át tâm trí của con người hơn hẳn những gì lợi ích tương tự đem lại. Đạt được một thỏa thuận tốt có thể đẩy chúng ta đến việc cá cược rủi ro, nhưng cứu chúng ta thoát khỏi một sự hủy hoại danh tiếng lại là một động lực mạnh mẽ hơn nhiều.

Vậy, kiểu Thiên Nga Đen nào bạn cần tìm để có được một đòn bẩy tiêu cực? Các đàm phán viên giỏi tìm kiếm kiểu thông tin thường lộ ra một cách gián tiếp, cho thấy điều gì là quan trọng với đối phương: Đâu là đối tượng của họ? Điều gì thể hiện địa vị và danh tiếng đối với họ? Điều gì khiến họ lo lắng nhất? Để tìm được những thông tin này, có thể bạn cần bước ra ngoài bàn đàm phán và nói chuyện với bên thứ ba nào đó biết về đối phương.

Khi sử dụng một sự cảnh báo: Một sự đe dọa, dù nhẹ nhàng, cũng giống như sử dụng thuốc nổ. Bạn phải xử lý thật cẩn thận, hoặc không, bạn sẽ làm mình bị thương hoặc làm nổ tung cả quá trình.

Nếu bạn kề chiếc đòn bẩy tiêu cực vào cổ đối phương, nó được xem như bạn đang tước đi sự tự do của họ. Con người thường thà chết còn hơn phải từ bỏ sự tự do của mình. Nên họ có thể hành động phi lý trí và chấm dứt đàm phán.

Một kỹ thuật tinh tế hơn là gán mác đòn bẩy tiêu cực của bạn, điều này làm cho nó rõ ràng mà không cần tấn công. Những câu đại loại như: "Có vẻ anh luôn thanh toán đúng hạn và coi trọng việc duy trì danh tiếng của mình" thực sự có thể mở ra quá trình đàm phán.

**Đòn bẩy tiêu chuẩn**

Mỗi người đều có một nhóm các quy tắc và phạm trù đạo đức của mình.

Đòn bẩy tiêu chuẩn sử dụng những thông lệ và tiêu chuẩn của đối phương để tăng cường vị thế của bạn. Nếu bạn có thể chỉ ra sự bất nhất giữa niềm tin và hành động của họ, bạn đang có một đòn bẩy tiêu chuẩn. Năng lực của bạn là gây ra thiệt hại về lòng tự trọng của đối phương khi hành động của họ không tương thích. Không ai muốn mình là một kẻ đạo đức giả.

Lấy ví dụ, nếu đối phương lỡ lời rằng họ thường trả nhiều dòng tiền mặt nhất định khi mua một công ty, bạn có thể đóng khung họ vào mức giá bạn mong đợi theo cách phản ánh cách định giá ấy.

Khám phá ra Thiên Nga Đen để cho bạn những sự định giá tiêu chuẩn có thể rất dễ dàng, bằng cách hỏi đối phương họ tin vào điều gì và cởi mở lắng nghe. Bạn cần nhìn thấy kiểu ngôn ngữ họ nói và đáp lại họ giống vậy.

## BIẾT TÔN GIÁO CỦA HỌ

Vào tháng 3 năm 2003, tôi chủ trì cuộc đàm phán với một nông dân, người mà bạn không thể tưởng tượng lại có thể trở thành một tay khủng bố hậu sự kiện 11/9.

Bi kịch bắt đầu khi Dwight Watson, một người trồng cây thuốc lá ở Bắc Carolina móc chiếc Jeep của mình vào máy kéo John Deere được chăng biểu ngữ và một lá cờ Mỹ quay ngược, kéo nó đến Washington, D.C. để chống đối các chính sách của Chính phủ mà anh ta nghĩ đang đẩy những nông dân trồng thuốc lá đến phá sản.

Khi Watson đến Thủ đô, anh ta kéo chiếc máy kéo xuống hồ nước nằm giữa tượng đài Washington và đài tưởng niệm Chiến tranh Việt Nam, đe dọa sẽ làm nổ tung nó với những quả bom anh ta đã gài sẵn chất độc organophosphate bên trong.

Thủ đô đóng cửa khi cảnh sát phong tỏa trong phạm vi 8 dãy nhà, từ đài tưởng niệm Lincoln đến tượng đài Washington. Sự việc xảy ra chỉ vài tháng sau cuộc tấn công bắn tỉa Beltway và cùng lúc chiến tranh Iraq đang lên cao, sự yên lặng mà Watson đem lại cho Thủ đô khiến mọi người hoảng loạn.

Watson nói trên điện thoại của mình với tờ Washington Post rằng anh ta đang mang sứ mệnh làm-hoặc-chết để cho thấy sự cắt giảm trợ giá đang giết chết người nông dân trồng thuốc lá như thế nào. Anh ta nói với tờ Post rằng Chúa trời đã hướng dẫn anh ta chuẩn bị cho cuộc chống đối và anh ta sẽ không từ bỏ.

“Nếu đây là cách nước Mỹ vận hành, địa ngục sẽ đến,” anh ta nói. “Tôi sẽ không đầu hàng. Họ có thể bắn nổ [tôi]. Tôi đã sẵn sàng lên thiên đàng.”

FBI cử tôi đến Washington Mall trên chiếc RV được chuyển đổi, tôi sẽ chỉ đạo một đội gồm đặc vụ FBI và lực lượng Park Police Mỹ từ đó và cố gắng thuyết phục Watson không giết bản thân và những người khác.

Và sau đó, chúng tôi bắt đầu công việc.

Giống như hình dung của bạn về một cuộc đàm phán với một gã đe dọa phá hủy phần lớn Thủ đô của nước Mỹ, tình huống này thực sự căng thẳng. Những xạ thủ đang nhắm sẵn vũ khí vào Watson và họ đã được “bật đèn xanh” để bắn nếu anh ta có bất kỳ động thái điên rồ nào.

Trong bất kỳ cuộc đàm phán nào, đặc biệt là với không khí căng thẳng như vụ này, điều quyết định cho thành công không phải là bạn nói giỏi như thế nào hay lắng nghe giỏi đến đâu. Hiểu được người “kia” mới là tiền đề để bạn có thể nói một cách thuyết phục và vạch ra các phương án có kết nối với họ. Đó là một cuộc đàm phán hữu hình nhưng mọi thứ lại được ẩn giấu bên dưới bề mặt (một không gian đàm phán bí mật để đào tìm Thiên Nga Đen).

Để tiếp cận vào khoảng không ẩn giấu này, chúng ta cần thấu hiểu thế giới quan của đối phương, lý do tồn tại của họ, tôn giáo của họ. Thực vậy, đào sâu vào “tôn giáo” của đối phương (đôi khi sẽ dính đến Chúa nhưng không phải lúc nào

cũng vậy) vốn dĩ đã vượt ra khỏi bàn đàm phán và bước vào đời tư, cảm xúc và nhiều điều khác của đối phương.

Một khi đã hiểu thế giới quan của đối phương, bạn sẽ tạo ra được ảnh hưởng. Đó là lý do vì sao khi nói chuyện với Watson, tôi bỏ công khám phá anh ta thực sự là ai hơn là tìm ra lý lẽ để anh ta đầu hàng.

Từ đây, chúng tôi biết được rằng Watson đang vất vả kiếm sống với nông trại thuốc lá 480 ha đã truyền qua năm đời của gia đình anh ta. Sau khi gặp phải một trận hạn hán khiến sản lượng giảm đi một nửa, Watson quyết định anh ta không thể tiếp tục duy trì nông trại và lái xe đến Washington để bày tỏ quan điểm. Anh ta muốn được chú ý, và biết được điều này giúp chúng tôi có được đòn bẩy tích cực.

Watson cũng bảo chúng tôi rằng anh ta là một cựu chiến binh, và một cựu chiến binh có những quy tắc riêng. Đây sẽ là kiểu thông tin bạn cần nghe vì nó đem lại cho bạn đòn bẩy tiêu chuẩn. Anh ta nói mình sẵn sàng đầu hàng, nhưng không phải ngay lập tức. Là một sĩ quan cảnh sát quân sự của sư đoàn dù Airborne 82 những năm 1970, anh ta biết nếu mình bị mắc bẫy phía sau ranh giới của địch, anh ta có thể đầu hàng trong danh dự nếu quân tiếp viện không đến kịp trong vòng ba ngày. Nhưng không phải trước đó.

Lúc này, chúng tôi đã có thể suy luận ra các quy tắc để kiểm soát anh ta. Lời tuyên bố về khả năng đầu hàng cũng ngầm cho thấy dù anh ta đã hăm dọa sẽ chết, thì thực ra anh ta vẫn muốn sống. Một trong những điều đầu tiên bạn phải quyết định ở một cuộc đàm phán con tin là với viễn cảnh tương lai của đối

phương, họ có muốn sống không. Và câu trả lời của Watson là có.

Tôi sử dụng thông tin này – một phần của đòn bẩy tiêu cực vì chúng tôi có thể lấy đi thứ anh ta muốn: mạng sống, và bắt đầu làm việc cùng lúc với đòn bẩy tích cực – mong muốn được lắng nghe của anh ta. Tôi nhấn mạnh một điều rằng Watson đang được lên bản tin quốc gia và nếu muốn sống sót, anh ta sẽ phải cho tôi một thứ gì đó.

Watson đủ thông minh để hiểu rằng có khả năng là mình sẽ chết, nhưng anh ta vẫn giữ các quy tắc danh dự quân đội của mình. Mong ước và nỗi sợ của chính anh ta đã tạo ra các đòn bẩy tích cực và tiêu cực, nhưng chúng chỉ là điều phụ so với các tiêu chuẩn anh ta đã sống.

Thật mất kiên nhẫn khi phải đợi đến ngày thứ ba, nhưng tôi nghĩ rằng mình không thể đợi đến lúc ấy. Mỗi giờ trôi qua, không khí mỗi lúc lại thêm căng thẳng. Thủ đô vẫn trong vòng phong tỏa và chúng tôi có lý do để tin anh ta có thể có thuốc nổ. Nếu anh ta đi một bước sai lầm, một hoảng sợ không kiểm soát, lính bắn tỉa sẽ giết anh ta. Anh ta đã sẵn có những cơn giận bộc phát, nên mỗi giờ trôi qua sẽ gây nguy hiểm cho anh ta. Anh ta có thể khiến bản thân mình bị giết.

Nhưng chúng tôi không thể làm vậy; chúng tôi không thể đe dọa giết anh ta và mong đợi nó mang lại kết quả. Lý do là bởi "nghịch lý quyền lực" – như tên gọi của nó, chúng tôi càng dồn ép thì chúng tôi càng có nguy cơ gặp phải sự chống đối. Do đó, tôi phải sử dụng đòn bẩy tiêu cực một cách dè sẻn.

Dù vậy, thời gian còn rất ít và chúng tôi phải đẩy nhanh nhịp độ.

**Nhưng bằng cách nào?**

Các diễn biến tiếp theo là một trong những ví dụ vẻ vang nhất về cách lắng nghe một cách sâu sắc, để thấu hiểu thế giới quan của đối phương, có thể tiết lộ ra Thiên Nga Đen làm biến chuyển cục diện đàm phán. Watson không trực tiếp nói với chúng tôi những gì anh ta muốn biết, nhưng nhờ chú ý kỹ, chúng tôi đã khám phá ra một sự thật ẩn chứa có thể nói hết những gì anh muốn.

Sau khoảng 30 giờ đồng hồ, Winnie Miller, một đặc vụ FBI ở đội chúng tôi sau khi lắng nghe chăm chú những điều anh ta ám chỉ đã quay sang tôi.

“Anh ta là một con chiên sùng đạo,” cô nói. “Hãy nói với anh ta, ngày mai là Rạng đông ngày thứ ba. Đó là ngày những người theo đạo tin rằng Chúa đã phục sinh và lên Thiên đàng. Nếu Chúa rời khỏi vào Rạng đông ngày thứ ba, tại sao Watson lại không?”

Đó là một cách sử dụng xuất sắc của việc lắng nghe sâu sắc. Bằng cách kết hợp những ý nghĩa bên dưới lời nói của Watson với kiến thức từ thế giới quan của hắn, cô đã để chúng tôi cho Watson thấy chúng tôi không chỉ lắng nghe anh ta, chúng tôi còn thực sự thấu hiểu anh ta.

Nếu chúng ta hiểu chính xác những điều ẩn chứa sau lời nói, nó sẽ giúp anh ta kết thúc bế tắc trong danh dự và anh ta

thực hiện điều ấy với cảm giác mình đầu hàng trước một đối thủ tôn trọng mình và đức tin của mình.

Bằng cách định vị các yêu cầu của bạn bên trong thế giới quan khi ra quyết định của đối phương, bạn cho họ thấy sự tôn trọng và khiến bạn được chú ý và nhận được kết quả. Bản thân việc biết được tôn giáo của đối phương không chỉ giúp bạn có được đòn bẩy tiêu chuẩn, nó còn giúp bạn có được sự thấu hiểu toàn diện về thế giới quan của đối phương – trong trường hợp này, đúng nghĩa là tôn giáo – và sử dụng những kiến thức ấy để thông báo các động thái đàm phán của bạn.

Việc sử dụng tôn giáo của đối phương thường vô cùng hiệu quả ở phạm vi rộng lớn bởi nó có quyền lực lên họ. "Tôn giáo" của đối phương, bất kỳ điều gì gây ảnh hưởng đến họ – thị trường, các chuyên gia, Chúa trời hay xã hội – quyết định sự công bằng hoặc tương tự. Và con người trở nên yếu đuối trước quyền lực ấy.

Trong cuộc đối thoại tiếp theo với Watson, chúng tôi đã nhắc đến Rạng đông ngày thứ ba. Chúng tôi kêu gọi quyền thế của anh ta: Chúa trời. Một khoảng lặng kéo dài ở đầu dây bên kia điện thoại. Trung tâm điều hành đàm phán của chúng tôi im lặng đến mức bạn có thể nghe thấy nhịp tim đập của người kế bên.

Watson lên tiếng.

"Tôi sẽ bước ra," anh ta nói.

Và thực vậy, chấm dứt 48 giờ bế tắc, cứu anh ta tránh khỏi tổn hại và cho phép Thủ đô trở lại cuộc sống hằng ngày.

Không chất nổ nào được tìm thấy.

* * *

Bởi tầm quan trọng của việc "biết tôn giáo của họ" đã rõ ràng từ câu chuyện của Watson, sau đây là hai bí quyết để đọc được tôn giáo của họ một cách chính xác:

• Rà soát mọi thứ bạn nghe được. Bạn sẽ không nghe được hết mọi thứ trong lần đầu tiên, vì vậy, hãy rà soát lại. So sánh các ghi chú với các thành viên trong đội. Thường bạn sẽ khám phá được các thông tin mới để đẩy cuộc đàm phán tiến lên.

• Sử dụng người nghe dự phòng với nhiệm vụ chỉ là lắng nghe từng lời nói. Họ sẽ nghe thấy những thứ bạn bỏ qua.

Nói cách khác: hãy lắng nghe, lắng nghe tiếp và tiếp tục lắng nghe.

Chúng ta đã thấy sự thấu hiểu toàn diện về "tôn giáo" của đối phương – một Thiên Nga Đen lớn – có thể đem lại đòn bẩy tiêu chuẩn như thế nào để dẫn đến kết quả đàm phán. Nhưng còn những cách khác để biết được "tôn giáo" của đối phương có thể giúp bạn đạt được những thành tựu tốt hơn.

**Nguyên tắc tương đồng**

Nghiên cứu của các nhà khoa học xã hội đã xác nhận một điều mà các đàm phán viên xuất sắc biết từ rất lâu: đó là chúng ta tin tưởng hơn vào một người khi chúng ta xem họ tương đồng hoặc thân thuộc với mình.

Con người tin vào những ai ở cùng một nhóm với họ. Cảm giác thuộc về là một bản năng cơ bản. Và nếu bạn có thể kích

thích bản năng ấy, cảm giác ấy, "Ồ, chúng ta nhìn về thế giới theo cùng một cách", rồi bạn sẽ ngay lập tức tạo được sức ảnh hưởng.

Khi đối phương thể hiện thái độ, niềm tin, ý tưởng – thậm chí cách ăn mặc – tương tự chúng ta, chúng ta có xu hướng thích và tin họ hơn. Những sự tương đồng dù hời hợt như thành viên trong một câu lạc bộ hoặc hội cựu sinh viên cũng làm tăng sự tin tưởng.

Đó là lý do các đàm phán viên từ nhiều nền văn hóa khác nhau đã dành nhiều thời gian để xây dựng sự tin tưởng ngay cả trước khi họ nghĩ đến các đề nghị. Cả hai phía biết những thông tin mình thu nhặt được có thể vô cùng trọng đại ảnh hưởng đến sự thành bại của thỏa thuận và tạo nên các đòn bẩy. Nó gần giống với những chú chó đi vòng tròn, con này ngửi đằng sau con kia.

Có lần tôi làm việc với một CEO ở Ohio để thỏa thuận cho các dịch vụ của chúng tôi, lúc đó, quy tắc tương đồng đã đóng vai trò vô cùng quan trọng.

Đối phương của tôi không ngừng đưa ra các tham chiếu mà tôi nhận ra nó liên quan đến một tín đồ được cải đạo theo Cơ Đốc giáo. Khi chúng tôi nói chuyện, anh ta liên tục nhắc lại rằng liệu anh ta có nên đưa thêm người tư vấn của mình vào không. Toàn bộ vấn đề về người tư vấn rõ ràng đã làm anh ta không thoải mái; thậm chí có lúc anh ta đã nói: "Không ai hiểu ý tôi."

Đến lúc ấy, tôi bắt đầu động não về những khái niệm Cơ Đốc giáo mà tôi quen thuộc. Và khi có một thuật ngữ xuất hiện

trong đầu tôi, một từ mọi người thường sử dụng trong nhà thờ để mô tả nghĩa vụ của một người trong việc cai quản nguồn lực của chính bản thân mình và thế giới – và vì vậy, của Chúa – một cách trung thực và trách nhiệm.

“Đây thực sự là trách nhiệm của một người quản gia phải không?” tôi nói.

Giọng nói của anh ta ngay lập tức dịu lại và anh nhìn tôi như một người đồng minh gần gũi.

“Anh là người duy nhất hiểu tôi,” anh ta nói.

Và lúc ấy, anh ta đã thuê chúng tôi. Bằng việc thể hiện mình hiểu sâu sắc những lý do của anh ta nhờ tạo ra và tiếp cận một cảm giác tương đồng, cảm giác thuộc về, tôi đã có thể đưa anh ta đến với thỏa thuận. Giây phút tôi tạo lập được một kiểu nhận dạng chung với các tín đồ Cơ Đốc, chúng tôi đã thành công. Không đơn giản chỉ bởi sự tương đồng mà còn vì sự thấu hiểu đã ngầm được chỉ ra vào giây phút của sự tương đồng ấy.

**Sức mạnh của hy vọng và ước mơ**

Một khi biết được tôn giáo của đối phương và có thể hình dung ra điều anh ta thực sự muốn từ cuộc sống, bạn có thể áp dụng những khao khát này theo cách có thể khiến anh ta chiều theo bạn.

Mỗi một kỹ sư, một nhân viên cấp cao, hay từng đứa bé – tất cả chúng ta – đều tin rằng mình có khả năng làm được những điều phi thường. Khi còn là trẻ con, chúng ta mơ ước trở thành nhân vật chính trong những thời khắc trọng đại: một diễn viên đoạt giải Oscar hay một vận động viên ghi điểm

quyết định chiến thắng trận đấu. Nhưng khi lớn lên, các bậc phụ huynh, giáo viên và bạn bè của chúng ta nói nhiều hơn về những gì chúng ta không thể và không được làm, hơn là những gì có thể. Chúng ta bắt đầu mất niềm tin.

Nhưng khi có ai đó thể hiện niềm đam mê về những điều chúng ta hằng mong muốn, và chuyển tải cách đạt được điều ấy trong một kế hoạch ý nghĩa, chúng ta cho phép mình nhận thức về những điều có thể thay đổi được. Chúng ta khao khát một hành trình để tận hưởng niềm vui, và khi có ai đó đủ dũng cảm vẽ nên chúng, chúng ta để bản thân mình trôi theo một cách tự nhiên.

Vì vậy, khi đã xác định rõ mục tiêu chưa đạt được của đối phương, bạn hãy triệu hồi sức mạnh của bản thân bạn cũng như khả năng theo đuổi bằng cách thể hiện khát khao của bạn để đạt được những mục tiêu của họ – và cả năng lực của họ để đạt được chúng.

**Tôn giáo như một lý do**

Các cuộc nghiên cứu cho thấy con người có xu hướng phản ứng với những yêu cầu được đặt ra với giọng điệu có lý lẽ và theo sau với một lý do "bởi vì".

Trong một nghiên cứu nổi tiếng vào cuối những năm 1970[43], Giáo sư Tâm lý học của Đại học Harvard, Ellen Langer và đồng nghiệp đã tiếp cận những người đang đợi trước máy photocopy và hỏi xem liệu họ có thể xen vào giữa hàng không. Có lúc họ đưa ra lý do; có lúc không. Những gì bà khám phá được mới thật lạ thường: khi không đưa ra lý do, 60% người cho phép; nhưng khi bà đưa ra lý do, hơn 90% người đồng ý. Và

không quan trọng lý do có hợp lý hay không (“Xin lỗi tôi có năm trang. Tôi có thể vào giữa hàng được không vì tôi phải sao chép chúng?” hiệu quả nhất). Chỉ đơn giản là người ta phản ứng tích cực với cách này.

Trong khi các lý do ngớ ngẩn có thể hiệu quả với những việc đơn giản như việc photo, thì đối với các vấn đề phức tạp khác, bạn có thể gia tăng hiệu quả bằng các lý do liên quan đến tôn giáo của họ. Giả sử vị CEO đạo Cơ Đốc ấy đưa ra mức giá thấp cho tôi khi đồng ý thuê công ty tôi, tôi có thể trả lời: “Anh sẽ phải làm tốt hơn thế, bởi tôi cũng có một nghĩa vụ phải chịu trách nhiệm cai quản nguồn lực của mình.”

## ĐÓ KHÔNG PHẢI LÀ ĐIÊN RỒ, MÀ LÀ MANH MỐI

Ủng hộ cho những điều chưa biết không phải là bản chất của con người. Nó khiến chúng ta sợ hãi. Khi đối mặt với chúng, chúng ta lờ chúng đi, chạy trốn hoặc gán mác theo những cách cho phép chúng ta bỏ qua chúng. Trong đàm phán, những mác ấy thường thể hiện dưới hình thức của câu nói: “Họ thật điên rồ!”

Đó là lý do tôi luôn kịch liệt chỉ trích một số quy trình thực thi các chính sách đàm phán con tin ở Mỹ – điều chúng tôi thường không áp dụng với những đối tượng được xem là “khủng bố”, bao gồm các nhóm từ Taliban đến ISIS.

Lập luận cho sự phi kết nối này đã được phóng viên Peter Bergen, nhà phân tích an ninh quốc gia của CNN tóm tắt rất hay: “Đàm phán với những kẻ cuồng tín cùng ảo tưởng về sự vĩ đại của mình thường không tiến triển tốt.”

Chúng ta lựa chọn sự không thấu hiểu tôn giáo của họ, sự cuồng tín của họ và ảo tưởng của họ. Thay cho những cuộc đàm phán không tiến triển tốt, chúng ta nhún vai và nói: "Họ thật điên rồ!"

Nhưng điều đó hoàn toàn sai lầm. Chúng ta phải hiểu những điều này. Tôi không nói vậy vì tôi là một người yêu hòa bình yếu mềm (FBI không tuyển các đặc vụ giống vậy), mà vì tôi biết việc thấu hiểu những điều này là cách tốt nhất để khám phá ra điểm yếu của đối phương và từ đó tạo ra được ảnh hưởng. Bạn không thể có được nó trừ khi bạn nói chuyện.

***

Không ai miễn dịch được với câu "Họ thật điên rồ!" Bạn có thể thấy chúng xuất hiện trong mọi kiểu đàm phán, từ các bậc phụ huynh đến những người thương thảo ở các hội nghị cho tới các cuộc mặc cả kinh doanh.

Nhưng thời điểm chúng ta gần như sẵn sàng giơ tay đầu hàng và tuyên bố: "Họ thật điên rồ!" lại thường là những khoảnh khắc tốt nhất để khám phá ra Thiên Nga Đen giúp chuyển biến cuộc đàm phán. Đó là khi chúng ta nghe thấy hoặc nhìn thấy điều gì đó không hợp lý – điều gì đó "điên rồ" – chính là lúc một ngã ba đường quan trọng đã xuất hiện: tiếp tục đẩy mạnh, thậm chí với nhiều áp lực hơn, vào con đường mà ban đầu chúng ta không xử lý được; hoặc chọn một con đường khác, một con đường đảm bảo cho sự thất bại, trong đó chúng ta tự nói với bản thân rằng dù gì thì đàm phán cũng vô ích.

Trong tuyệt phẩm Negotiation Genius[44] (tạm dịch: Thiên tài đàm phán) của hai Giáo sư Trường Kinh doanh Harvard, Deepak Malhotra và Max H. Bazerman, họ đã phân tích những sai lầm mà các đàm phán viên mắc phải khi gọi đối phương là điên rồ. Tôi sẽ điểm qua những lý do ấy ở đây.

**Sai lầm #1: Họ được đưa sai thông tin**

Thường thì đối phương sẽ hành động trên những thông tin sai, và khi con người có thông tin sai, họ đưa ra sự lựa chọn tồi. Có một thuật ngữ chuyên môn rất hay trong lĩnh vực máy tính cho việc này: GIGO – Garbage In, Garbage Out (tạm dịch: Đầu vào là rác, đầu ra sẽ là rác).

Lấy ví dụ, Malhotra nói về một học viên của ông lúc này đang trong một cuộc tranh luận với nhân viên cũ của mình, nhân viên này tin rằng mình bị thiếu nợ 130.000 đô-la tiền công cho những việc anh ta đã làm trước khi bị đuổi; anh ta đe dọa sẽ kiện.

Người quản lý hoang mang tìm đến kế toán công ty. Khi đó, ông phát hiện ra vấn đề: các tính toán là một đống hỗn loạn vào thời điểm nhân viên kia bị đuổi, nhưng kể từ đó, mọi thứ đã được sắp xếp trật tự. Với các thông tin rõ ràng, người kế toán chắc chắn với nhà quản lý rằng thực ra, nhân viên kia còn nợ công ty 25.000 đô-la.

Hồ hởi vì tránh được vụ kiện, người quản lý đã gọi cho người nhân viên kia để giải thích tình huống và đưa ra một đề nghị: nếu người nhân viên từ bỏ vụ kiện, anh ta có thể giữ lại 25.000 đô-la. Nhưng bất ngờ, người nhân viên nói dù gì thì anh

ta cũng sẽ tiếp tục theo đuổi vụ kiện; anh ta đã hành động không suy nghĩ và điên rồ.

Malhotra nói với học viên của mình rằng vấn đề ở đây không phải là sự điên rồ, mà là sự thiếu thông tin và sự tin tưởng. Vì vậy, người quản lý đã nhờ một công ty kiểm toán bên ngoài kiểm tra lại các con số và gửi kết quả đến cho nhân viên kia.

Kết quả? Người nhân viên từ bỏ vụ kiện.

Vấn đề rõ ràng ở đây là con người hành động với thông tin không đầy đủ sẽ trở nên điên rồ đối với những người có các thông tin khác. Công việc của bạn là đối mặt với những người như vậy trong một cuộc đàm phán để khám phá ra điều họ chưa biết và cung cấp điều đó cho họ.

**Sai lầm #2: Họ gặp khó khăn**

Trong bất kỳ cuộc đàm phán nào khi đối phương tỏ ra do dự, có khả năng lớn là họ đang có những điều họ không làm được nhưng lại không muốn để lộ. Những khó khăn ấy có thể khiến một đối phương dù tỉnh táo nhất cũng trở nên vô lý. Họ có thể không làm được điều gì đó bởi những lời tư vấn pháp lý, do những lời hứa đã nói ra, hoặc thậm chí để tránh tạo ra tiền lệ.

Hoặc có thể họ không có quyền lực để chốt hạ thỏa thuận.

Trường hợp cuối là trường hợp một khách hàng của tôi đã gặp phải khi anh cố đưa Coca Cola trở thành khách hàng cho công ty tiếp thị của mình.

Anh đã đàm phán trong nhiều tháng và sắp đến tháng 11. Anh sẽ hóa đá nếu không chốt được thỏa thuận trước khi kết thúc năm. Anh sẽ phải đợi Coca Cola lập ngân sách mới và đứng trước nguy cơ mất khách hàng.

Vấn đề là đầu mối liên lạc của anh đột ngột ngừng phản hồi. Vì vậy, chúng tôi hướng dẫn anh gửi một phiên bản e-mail cổ điển dành cho những ai không phản hồi, một e-mail luôn luôn có tác dụng: "Có phải anh đã từ bỏ hoàn tất thỏa thuận trong năm nay?"

Điều kỳ lạ xảy ra. Đầu mối ở Coca Cola không phản hồi e-mail hoàn hảo này. Điều gì đã xảy ra?

Điều này nghe có vẻ bất hợp lý trên bề mặt, nhưng cho đến lúc ấy, đầu mối của anh là một người đáng tin. Chúng tôi nói với khách hàng của mình rằng điều này chỉ mang một ý nghĩa duy nhất: đầu mối của anh đã từ bỏ việc chốt thỏa thuận trong năm nay, nhưng anh ta không muốn thừa nhận điều ấy. Hẳn đã có khó khăn nào đó.

Với thông tin sẵn có này, chúng tôi bảo khách hàng của mình đào sâu tìm hiểu. Sau một loạt cuộc gọi và e-mail, anh đã tìm được một người biết đầu mối của mình. Hóa ra, chúng tôi đã đúng: bộ phận của người đầu mối ấy đang bị hỗn loạn trong nhiều tuần, và giữa cuộc chiến công sở ấy, người đầu mối đã mất đi tầm ảnh hưởng. Không mấy ngạc nhiên, người đầu mối xấu hổ thừa nhận. Đó là lý do vì sao anh ta tránh né khách hàng của tôi.

Nói một cách đơn giản, anh ta gặp những khó khăn lớn.

**Sai lầm #3: Họ có mối quan tâm khác**

Quay lại với William Griffin, người đầu tiên từng giết một con tin vào thời hạn chót.

Điều FBI và các cảnh sát đàm phán tại hiện trường không biết đơn giản là hắn không muốn đàm phán một thỏa thuận để thả con tin vì tiền.

Hắn muốn bị giết bởi cảnh sát. Nếu đào sâu vào mối quan tâm ẩn giấu ấy, chắc hẳn họ đã có thể tránh được bi kịch ngày hôm ấy.

Sự hiện diện của những mối quan tâm ẩn giấu không hiếm hoi như bạn nghĩ. Đối phương thường từ chối các đề nghị với lý do chúng không liên quan đến giá trị của họ.

Một khách hàng có thể hoãn mua sản phẩm của bạn để năm dương lịch của họ kết thúc trước khi có hóa đơn, tăng cơ hội nhận khuyến mãi. Hoặc một nhân viên có thể nghỉ việc ngay giữa một dự án làm nên sự nghiệp, ngay trước mùa thưởng, bởi nhân viên ấy biết được các đồng nghiệp của mình nhận được nhiều tiền hơn. Đối với nhân viên ấy, sự công bằng quan trọng không kém gì tiền.

Cho dù các tình huống có cụ thể thế nào đi chăng nữa, những người này không hành động vô lý. Chúng chỉ tương ứng với những nhu cầu và khao khát của họ mà bạn chưa hiểu ra, hình dung về thế giới của họ dựa trên một nhóm quy tắc riêng của họ. Công việc của bạn là đưa những Thiên Nga Đen này ra ánh sáng.

* * *

Như chúng ta đã thấy, khi nhận ra được đối phương của mình không vô lý mà chỉ đơn giản là nhận chưa đủ thông tin, gặp khó khăn, hoặc tuân theo những mối quan tâm mà bạn chưa biết, phạm vi hoạt động của bạn sẽ được nới rộng đáng kể. Và nó cho phép bạn đàm phán hiệu quả hơn rất nhiều.

Sau đây là một số cách thức để khám phá ra được những Thiên Nga Đen quyền lực:

**Trực diện**

Sẽ vô cùng khó phát hiện ra Thiên Nga Đen nếu bạn không ngồi trên bàn đàm phán đúng nghĩa.

Dù bạn có nghiên cứu kỹ đến đâu, chỉ là sẽ có thông tin nào đó bạn không thể tìm thấy trừ khi bạn ngồi trực diện với họ.

Ngày nay, rất nhiều người trẻ hầu như đều làm mọi thứ qua e-mail. Đơn giản đó là cách mọi việc được hoàn thành. Nhưng để tìm ra Thiên Nga Đen bằng e-mail là một điều vô cùng khó khăn vì một lý do đơn giản: nếu bạn thậm chí có thể phá vỡ những mỏ neo của đối phương với các nhãn mác và câu hỏi hiệu chỉnh tuyệt vời, e-mail đem lại cho họ rất nhiều thời gian để suy nghĩ và ổn định lại bản thân nhằm tránh việc tiết lộ quá nhiều.

Thêm vào đó, e-mail không cho phép giọng điệu của lời nói phát huy tác dụng, nó không để bạn đọc được những ý nghĩa phi lời nói trong phản hồi của đối phương (hãy nhớ tỷ lệ 7:38:55).

Quay lại với câu chuyện khách hàng của tôi khi cố lấy Coca Cola về cho công ty, để rồi sau đó mới biết được đầu mối của

mình đã bị gạt sang một bên.

Tôi nhận ra cách duy nhất để khách hàng của mình tiếp tục với thỏa thuận Coca Cola là phải khiến đầu mối của anh thừa nhận mình không còn hữu dụng trong tình huống này nữa, và chuyển khách hàng của tôi sang một người quản lý thích hợp khác. Nhưng không lý nào người đầu mối kia muốn làm vậy, bởi anh ta nghĩ rằng mình vẫn có vai trò quan trọng trong thương vụ này.

V ì vậy, tôi nói với khách hàng của mình rằng cần phải đưa anh ta ra khỏi môi trường phức tạp của Coca Cola. “Anh phải mời được anh ta đi ăn tối. Anh sẽ nói: ‘Có phải là một ý tưởng tồi không nếu tôi muốn mời anh đến một nhà hàng bít tết anh yêu thích và chúng ta sẽ trò chuyện vui vẻ, không công việc?’”

Ý tưởng ở đây là cho dù lý do gì – dù người đầu mối có xấu hổ hay không thích khách hàng của tôi, hay chỉ là không muốn bàn luận về tình hình – cách duy nhất để tiến triển là thông qua tương tác con người trực tiếp.

Vì vậy, khách hàng của tôi đã mời được anh ta đi ăn tối và như đã hứa, anh không hề nhắc đến công việc. Nhưng không thể nào tránh được chủ đề đó, nên khi khách hàng của tôi tạo ra được mối tương tác cá nhân và trực diện, đầu mối của anh đã thừa nhận rằng anh ta không phải người phù hợp. Anh ta thừa nhận bộ phận của mình đang hỗn loạn và anh ta có thể chuyển giao mọi việc cho một người khác để thỏa thuận được hoàn tất.

Và đúng là như vậy. Cần hơn một năm để có thể ký kết được thỏa thuận, nhưng họ đã làm được.

### Quan sát những thời điểm không phòng vệ

Khi bạn đã có được cơ hội trực diện, những buổi gặp mặt chính thức, những cuộc chạm trán được tổ chức và những buổi đàm phán được lên kế hoạch thường mang lại ít sự tiết lộ nhất, bởi đó là thời điểm con người có sự phòng vệ cao nhất.

Săn tìm Thiên Nga Đen cũng sẽ hiệu quả vào những thời điểm con người không phòng vệ ở các ranh giới, dù trong một bữa ăn như khách hàng của tôi với đầu mối của mình về thương vụ Coca Cola, hay chỉ một khoảng thời gian thư giãn ngắn trước hoặc sau những tương tác chính thức.

Trong một cuộc họp công việc chính thức điển hình, một vài phút đầu, trước khi bạn thực sự đi vào công việc, và vài phút cuối, khi mọi người đang rời khỏi, thường sẽ cho bạn biết thêm nhiều điều về đối phương hơn khoảng thời gian ở giữa. Đó là lý do vì sao các phóng viên có một cương lĩnh rằng không bao giờ tắt máy thu âm: bạn sẽ luôn có những thứ tốt nhất vào lúc bắt đầu và kết thúc một cuộc phỏng vấn.

Cũng cần chú ý kỹ đến những sự gián đoạn giữa chừng của đối phương, những sự trao đổi bất thường, hoặc bất kỳ điều gì gián đoạn quá trình. Một nhóm bất đồng với nhau có thể chỉ từ một chút tổn thương thể hiện bên ngoài. Chỉ cần chú ý sự tổn thương ấy đến từ ai và những người khác phản ứng qua lời nói hoặc phi lời nói như thế nào sẽ có thể tiết lộ cả một mỏ vàng.

## KHI MỌI VIỆC KHÔNG HỢP LÝ, HÃY TẠO RA TIỀN

Các học viên thường hỏi tôi rằng Thiên Nga Đen có thể hiện dưới một kiểu thông tin cụ thể nào hay bất kỳ một hình thức

nào không. Tôi luôn trả lời rằng đó là bất kỳ điều gì chúng ta không biết nhưng có thể thay đổi sự việc.

Để làm rõ hơn, sau đây là câu chuyện từ Chris H., học viên MBA toàn thời gian của tôi đang thực tập tại một quỹ đầu tư bất động sản ở Washington. Đối mặt với những hành động của đối phương khi không vượt qua được bài kiểm tra áp lực, anh đã tình cờ phát hiện ra một trong những Thiên Nga Đen tuyệt vời nhất tôi từng chứng kiến trong nhiều năm bằng cách sử dụng việc gán mác.

Chris H. được người đứng đầu hãng yêu cầu thẩm định các đối tượng tiềm năng bằng việc nhìn vào một tài sản với mục đích sử dụng hỗn hợp tại trung tâm Charleston (Nam Carolina). Anh không có kinh nghiệm về thị trường Charleston, vì vậy, anh gọi môi giới để bán tài sản ấy và yêu cầu một gói tiếp thị.

Sau khi bàn luận về thỏa thuận và thị trường, Chris H. và cấp trên của mình quyết định đưa ra mức giá 4,3 triệu đô-la, cao hơn khoảng 450.000 đô-la. Vào lúc đó, Chris H. gọi cho người môi giới một lần nữa để bàn về mức giá và các bước kế tiếp.

Sau những lời xã giao ban đầu, người môi giới hỏi Chris H. nghĩ gì về tài sản.

“Nó trông có vẻ thú vị,” anh nói. “Nhưng không may, chúng tôi không biết các nguyên tắc cơ bản về thị trường. Chúng tôi thích khu trung tâm và đặc biệt là King Street, nhưng chúng tôi có khá nhiều câu hỏi.”

Sau đó, người môi giới nói với anh rằng anh ta đã làm trong ngành hơn 15 năm, nên anh ta hiểu rất rõ. Đến đây, Chris H. chuyển sang các câu hỏi hiệu chỉnh "Làm sao/Như thế nào" và "Điều gì" để thu thập thông tin và đánh giá kỹ năng của người môi giới.

"Tuyệt," Chris H. nói. "Trước hết, làm sao Charleston lại bị ảnh hưởng bởi sự xuống dốc của nền kinh tế?"

Người môi giới đáp lại với câu trả lời rất chi tiết, dẫn ra những ví dụ cụ thể cho thấy thị trường đang hồi phục. Trong lúc đó, anh ta thể hiện để Chris H. thấy mình rất am hiểu.

"Có vẻ như tôi đang có một người rất giỏi!" Chris H. nói, sử dụng cách gán mác để bày tỏ sự cảm thông. "Câu hỏi tiếp theo: tỷ lệ vốn hóa của kiểu tòa nhà này được ước đoán như thế nào?"

Từ những tính toán tới lui, Chris H. biết người chủ đang mong đợi tỷ lệ từ 6% đến 7% vì các tòa nhà kiểu này rất phổ biến với sinh viên tại trường đại học địa phương đang tăng trưởng, nơi có 60% số sinh viên không sống trong ký túc xá của trường.

Anh cũng tìm hiểu được nếu mua vùng đất lân cận và xây một tòa nhà tương tự – nếu có thể – sẽ vô cùng đắt đỏ. Trong vòng năm năm qua, chưa ai xây dựng được trên con đường này bởi các quy định về bảo tồn lịch sử. Ngay cả nếu họ có thể mua đất, theo người môi giới, một tòa nhà tương tự cũng tốn đến 2,5 triệu đô-la chỉ tính cho phần xây dựng.

"Tòa nhà đang có hiện trạng tốt, đặc biệt nếu so với các lựa chọn khác có sẵn cho sinh viên," người môi giới nói.

“Có vẻ như tòa nhà này vận hành như một ký túc xá cao cấp hơn là một tòa nhà ở có nhiều gia đình cổ điển,” Chris H. nói, gán mác để moi được nhiều thông tin hơn.

Và anh có được nó.

“Đúng, thật may mắn, và cũng không may,” người môi giới nói. “Lịch sử cho thấy tòa nhà luôn kín 100% và đó là một con bò sữa hái ra tiền, nhưng các sinh viên hành động như những sinh viên đại học...”

Một suy nghĩ lóe lên trong đầu Chris H.: có điều gì đó quái lạ. Nếu đó là một con bò sữa hái ra tiền, tại sao lại có người bán một tòa nhà luôn kín 100% tọa lạc kế bên một trường đại học đang tăng trưởng ở một thành phố giàu có? Một điều vô lý ở mọi khía cạnh. Dù có chút hoang mang nhưng vẫn giữ được tâm trí cho cuộc đàm phán, Chris H. xây dựng một nhãn mác khác. Một cách tình cờ, anh đã gán sai mác kích thích người môi giới tự đính chính bản thân và tiết lộ một Thiên Nga Đen.

“Nếu anh ta hay cô ta bán đi cả một con bò sữa hái ra tiền, dường như người bán hẳn phải có những nghi ngại về tương tai của các nguyên tắc cơ bản của thị trường,” anh nói.

“Ừm,” người môi giới nói, “người bán đang có các tài sản xấu ở Atlanta và Savannah, nên anh ta phải bán tòa nhà này để trả cho các món tài sản thế chấp kia”.

Chính nó! Với thông tin này, Chris H. đã tìm ra một Thiên Nga Đen tuyệt vời. Người bán đang gặp khó khăn và cho đến lúc này, nó chưa được biết đến.

Chris H. không còn nghe người môi giới nói khi anh ta mô tả về những tài sản khác và dùng khoảng thời gian ấy để bàn luận về giá cả với cấp trên. Anh nhanh chóng bật đèn xanh để đưa ra giá thấp hơn – một mỏ neo cực điểm – để cố kéo người môi giới xuống mức tối thiểu.

Sau khi dò thêm thông tin từ người môi giới liệu người bán có sẵn sàng chốt thỏa thuận nhanh chóng không, và khi nhận được câu trả lời "Có", Chris H. thả mỏ neo.

"Tôi nghĩ mình nghe đã đủ," anh nói. "Chúng tôi sẵn sàng trả 3,4 triệu đô-la".

"Được rồi," người môi giới trả lời. "Giá này thấp rất nhiều so với giá đã đưa ra. Tuy nhiên, tôi có thể chuyển lại cho người bán và xem anh ta nghĩ gì."

Cuối ngày hôm ấy, người môi giới trở lại với một mức giá đáp trả. Người bán nói rằng giá Chris H. đưa ra quá thấp, nhưng anh ta sẵn sàng chấp nhận giá 3,7 triệu đô-la. Chris H. suýt chút ngã khỏi ghế; mức giá đáp lại thấp hơn cả mục tiêu của anh. Nhưng thay vì chớp lấy – và có nguy cơ để lại bàn đàm phán một khoản giá trị từ một thỏa thuận yếu đuối – chiến thắng – Chris H. tiếp tục dồn ép. Anh nói "Không" mà không dùng từ ấy.

"Nó đã gần hơn với giá trị chúng tôi nghĩ," anh nói, "nhưng lương tâm chúng tôi không cho phép mình trả hơn 3,55 triệu đô-la."

(Sau này, Chris H. nói với tôi rằng – và tôi đồng ý – anh ấy lẽ ra nên dùng việc gán mác hoặc câu hỏi hiệu chỉnh ở đây để dồn

ép người môi giới tự mặc cả với bản thân. Nhưng bởi anh quá ngạc nhiên với sự giảm giá đến mức anh đã nhảy vào kiểu mặc cả cũ kỹ).

"Tôi chỉ được ủy quyền để giảm xuống mức 3,6 triệu đô-la," người môi giới nói, rõ ràng cho thấy anh ta chưa bao giờ dự một khóa học đàm phán nào về mô hình Ackerman và cách xoay chuyển sang các điều khoản để tránh mặc cả.

Cấp trên của Chris H. ra hiệu 3,6 triệu đô-la là hợp lý và anh đồng ý với mức giá này.

Tôi đã hé mở một số kỹ thuật Chris H. dùng để đàm phán một cách hiệu quả trong một thỏa thuận tuyệt vời cho công ty, từ việc sử dụng mác gán và các câu hỏi hiệu chỉnh đến cách đào sâu khó khăn để phát hiện một Thiên Nga Đen đẹp tuyệt. Một điều đáng chú ý nữa là: Chris H. đã thực hành chuẩn bị rất nhiều lần trước đó với những mác gán, các câu hỏi để anh sẵn sàng nhảy lên Thiên Nga Đen ngay khi người môi giới chào giá.

Một khi biết người bán đang cố kiếm tiền từ tòa nhà này để trả các khoản cầm cố cho những tài sản hiệu suất thấp còn lại, anh đã biết thời điểm là điều quan trọng.

Tất nhiên, luôn có những khoảng trống để bạn cải thiện. Sau khi Chris H. kể với tôi rằng anh ước gì mình đã không chào mức giá thấp quá nhanh để tận dụng cơ hội bàn luận về các tài sản khác. Anh có thể tìm thấy thêm những cơ hội đầu tư khác từ danh sách của người bán.

Thêm vào đó, anh cũng có thể tạo dựng thêm sự cảm thông và hé lộ thêm những điều chúng ta không biết mình không biết

với các mác gán hoặc những câu hỏi hiệu chỉnh như: “Anh thấy thị trường nào là khó khăn nhất lúc này?” hoặc có cơ hội trực diện với người bán.

Dẫu vậy, Chris H. đã hoàn thành xuất sắc!

## VƯỢT QUA NỖI SỢ HÃI VÀ HỌC CÁCH CÓ ĐƯỢC ĐIỀU MÌNH MUỐN TRONG CUỘC SỐNG

Con người thường sợ mâu thuẫn, vì vậy, họ tránh né các tranh luận hữu ích bởi nỗi sợ làm nó leo thang thành những cuộc tấn công cá nhân vượt ngoài tầm kiểm soát. Con người trong các quan hệ gần gũi thường hạn chế tiết lộ sở thích cá nhân, thay vào đó, họ nhân nhượng để tránh bị coi là tham lam hoặc ích kỷ. Họ che giấu, ngày càng đau khổ, và họ chia cách. Chúng ta không ngừng nghe về những cuộc hôn nhân kết thúc bằng ly hôn và họ chưa từng cãi vã.

Gia đình chỉ là một phiên bản cực đoan của tất cả những phần còn lại của con người, từ chính phủ đến công việc. Chỉ trừ một vài bản năng, trước tiên, tất thảy mọi người đều ghét đàm phán. Tay bạn đổ mồ hôi, suy nghĩ đấu-tranh-hay-từ-bỏ xuất hiện (với ưu thế rõ rệt nghiêng về từ bỏ), và suy nghĩ ấy chệnh choạng không ngơi trong bạn.

Thôi thúc tự nhiên đầu tiên đến với hầu hết chúng ta là sợ hãi, bỏ cuộc và trốn chạy. Chỉ với ý nghĩ phải quăng ra một mỏ neo cực điểm đã là một chấn động rồi. Đó là lý do vì sao các thỏa thuận đôi bên cùng có lợi là tiêu chuẩn ở trong cả nhà bếp lẫn phòng họp ban giám đốc.

Nhưng hãy dừng lại và suy nghĩ về điều này. Bạn đã thực sự e ngại gã đối diện bàn đàm phán chưa? Tôi có thể hứa với bạn rằng, chỉ rất ít ngoại lệ, anh ta sẽ không nhoài qua bàn và tiêu diệt bạn.

Không, bàn tay ướt mồ hôi của chúng ta chỉ là một biểu hiện tâm lý của nỗi sợ, một số ít nơron kích thích niềm hạnh phúc bị hủy bởi một thứ cơ bản hơn: khao khát bên trong con người để hòa hợp với các thành viên khác của cộng đồng. Không phải gã bên kia bàn đàm phán làm chúng ta sợ mà chính là sự mâu thuẫn.

Nếu cuốn sách này có thể đạt được điều gì, tôi hy vọng đó là bạn sẽ vượt qua được nỗi sợ mâu thuẫn và khuyến khích bạn lèo lái nó với sự cảm thông. Nếu bạn có thể trở nên tuyệt vời ở bất kỳ vị trí nào – một đàm phán viên tuyệt vời, một nhà quản lý tuyệt vời, một người chồng tuyệt vời, một người vợ tuyệt vời – bạn sẽ phải làm vậy. Bạn sẽ phải phớt lờ lời vị thần bé nhỏ khuyên nhủ bạn hãy từ bỏ, hãy chỉ hòa hợp ; và một vị thần khác đang bảo bạn phải kích động và la hét.

Bạn sẽ phải cổ súy cho các mâu thuẫn thường trực và thấu đáo như những điều cơ bản cho một cuộc đàm phán hiệu quả – và trong cuộc sống. Xin hãy nhớ rằng điều chúng tôi nhấn mạnh xuyên suốt cuốn sách này là điều ngược lại, chính tình huống và con người mà bạn đang mâu thuẫn thực ra mới là đối tác của bạn.

Nhiều nghiên cứu đã cho thấy những mâu thuẫn chân thành, trung thực giữa con người về các mục tiêu của họ thực ra lại giúp kích thích quá trình giải quyết vấn đề theo cách hợp

tác. Các đàm phán viên có kỹ năng và tài năng tận dụng mâu thuẫn để giữ cuộc đàm phán tiếp diễn mà không chuyển thành trận chiến cá nhân.

Hãy nhớ rằng, ra sức dồn ép cho những điều mình tin tưởng không phải là ích kỷ. Đó không phải là hiếp đáp. Nó không chỉ giúp được bạn. Hạch hạnh nhân của bạn, phần não bộ xử lý nỗi sợ, sẽ cố thuyết phục bạn từ bỏ, trốn chạy, bởi gã kia mới đúng hoặc bởi bạn đang quá thô lỗ.

Nhưng nếu bạn là một người trung thực và tử tế đang tìm kiếm một kết quả hợp lý, bạn có thể phớt lờ hạch hạnh nhân ấy.

Với kiểu đàm phán được hướng dẫn trong sách này – cuộc kiếm tìm thỏa thuận tốt nhất có thể với sự cảm thông và say đắm thông tin – bạn đang cố gắng khám phá các giá trị, chấm hết. Không phải để gây bạo lực hay để cười nhạo.

Khi đặt ra những câu hỏi hiệu chỉnh, bạn đang dẫn dắt đối phương đến mục tiêu của bạn. Nhưng bạn cũng có thể dẫn dắt họ đến việc kiểm tra và diễn đạt những điều họ muốn cũng như lý do lẫn cách thức họ đạt được chúng. Bạn có thể đòi hỏi một sự sáng tạo ở họ, và vì vậy, dồn ép họ đến một giải pháp mang tính hợp tác.

Khi mua chiếc 4Runner đỏ, chắc chắn tôi đã khiến nhân viên bán hàng thất vọng vì làm giảm mức thưởng của anh ta xuống so với mức anh ta mong muốn. Nhưng tôi cũng giúp anh ta đạt được hạn mức, và chắc chắn là tôi đã trả cho chiếc xe nhiều hơn chỗ đậu chiếc xe trả cho Toyota. Nếu những gì tôi muốn là "chiến thắng" để cười nhạo, lẽ ra tôi phải trộm nó.

Và như vậy tôi sẽ để lại cho bạn với một yêu cầu: dù trong văn phòng hay quanh bàn ăn tối ở nhà, đừng tránh các mâu thuẫn trung thực và rõ ràng. Nó sẽ giúp bạn có được mức giá tốt nhất cho chiếc xe, mức lương cao hơn và sự quyên góp lớn nhất. Nó cũng sẽ giúp bạn cứu vãn cuộc hôn nhân, tình bạn và gia đình mình.

Một người chỉ có thể là một đàm phán viên xuất chúng, một con người tuyệt vời khi biết lắng nghe, diễn đạt một cách rõ ràng và cảm thông bằng cách đối đãi với đối phương cũng như bản thân bạn với đạo đức và sự tôn trọng, và trên hết là trung thực về những gì mình muốn, có thể hay không thể thực hiện. Mỗi cuộc đàm phán, từng thời khắc của cuộc sống là một chuỗi mâu thuẫn nhỏ mà nếu được xử lý tốt sẽ biến thành vẻ đẹp sáng tạo.

Hãy cổ xúy nó.

**BÀI HỌC CHỦ ĐẠO**

Những điều chúng ta không biết có thể giết chết chúng ta hoặc thỏa thuận của chính chúng ta. Nhưng khám phá ra chúng có thể thay đổi hoàn toàn cục diện đàm phán và đưa chúng ta đến thành công bất ngờ.

Tìm kiếm Thiên Nga Đen – những điều chúng ta không biết mình không biết quyền lực – thực chất là rất khó, tuy nhiên, đó chỉ bởi một lý do đơn giản là chúng ta không biết nên đặt câu hỏi gì. Bởi chúng ta không biết kho báu là gì, chúng ta không biết nên đào ở đâu.

Sau đây là một số kỹ thuật hay nhất để khám phá ra Thiên Nga Đen – và khai thác chúng. Hãy nhớ, thậm chí đối phương có thể còn chưa biết tầm quan trọng của những thông tin ấy hoặc thậm chí họ không nên tiết lộ. Nên hãy cứ dồn ép, đào sâu và thu thập thông tin.

• Để những điều bạn biết – những điều chúng ta biết mình biết của bạn – dẫn đường nhưng đừng để chúng che mắt bạn. Mỗi trường hợp đều mới, nên hãy giữ sự linh hoạt và thích nghi. Hãy nhớ cuộc khủng hoảng Griffin: chưa một tay bắt giữ con tin nào giết chết con tin vào hạn chót, cho đến khi hắn làm vậy.

• Những Thiên Nga Đen là cấp số nhân của đòn bẩy.

Hãy nhớ có ba loại đòn bẩy: tích cực (năng lực đem lại cho ai đó điều họ muốn); tiêu cực (khả năng làm tổn thương người khác); và tiêu chuẩn (sử dụng tiêu chuẩn của đối phương để điều khiển họ).

• Nỗ lực để hiểu "tôn giáo" của đối phương. Đào sâu vào thế giới quan ngầm chỉ ra những động thái nằm ngoài bàn đàm phán và trong cuộc sống, một cách cảm tính và ngược lại, của đối phương. Đó là nơi những Thiên Nga Đen tồn tại.

• Rà soát tất cả mọi thứ bạn nghe được từ đối phương.

Bạn sẽ không thể nghe hết mọi thứ vào lần đầu tiên, nên hãy kiểm tra lại. So sánh ghi chú của mình với các thành viên khác trong đội. Sử dụng những người nghe phòng bị với công việc lắng nghe ý nghĩa bên dưới của những câu nói. Họ sẽ nghe thấy những điều bạn bỏ sót.

• Khai thác Quy tắc Tương đồng. Con người có khuynh hướng nhượng bộ những ai chia sẻ sự tương đồng về văn hóa, nên hãy đào sâu vào những điều khiến họ chú ý và thể hiện bạn đang có cùng nền tảng với họ.

• Khi có ai đó có vẻ vô lý hoặc điên rồ, hầu hết họ thường không vậy. Đối mặt với tình huống này, tìm kiếm các khó khăn, mong ước ẩn giấu và các thông tin xấu của họ.

• Tìm thời gian gặp mặt trực tiếp đối phương. Mười phút trực diện thường tiết lộ nhiều điều hơn nhiều ngày nghiên cứu. Đặc biệt chú ý đến các giao tiếp qua lời nói và phi lời nói của đối phương ở các thời điểm không phòng vệ – vào lúc bắt đầu hoặc kết thúc một cuộc gặp mặt hoặc khi có ai đó nói điều gì ngoài chủ đề.

*Chuẩn bị bài đàm phán một trang*

Đàm phán là một cuộc điều tra tâm lý. Bạn có thể tạo một thước đo độ tự tin trước khi bước vào cuộc điều tra này với một bài tập đơn giản mà chúng tôi đã khuyên tất cả khách hàng của mình nên làm. Về cơ bản thì đó là danh sách công cụ chính bạn đoán mình sẽ sử dụng, ví dụ các mác gán và câu hỏi hiệu chỉnh, được tùy chỉnh theo từng cuộc đàm phán cụ thể.

Khi áp lực gia tăng, bạn không nên cố quá sức của mình, mà hãy chuẩn bị thật kỹ.

Một lưu ý trước khi đi sâu hơn vào bài tập này: một số chuyên gia đàm phán tôn sùng việc chuẩn bị đến độ họ khuyên mọi người hãy soạn ra các kịch bản định sẵn tương ứng chính xác với cách từng cuộc đàm phán sẽ diễn ra và hình thức cùng

nội dung chính xác của thỏa thuận sẽ được thống nhất. Đến lúc này, sau khi đọc đến đây, bạn sẽ hiểu tại sao những thứ ấy không đem lại tác dụng. Đó không chỉ là cách tiếp cận khiến bạn mất đi sự linh hoạt và sáng tạo trên bàn đàm phán, nó còn khiến bạn dễ kích động hơn những người khác.

Dựa trên kinh nghiệm từ công ty của mình, tôi tin rằng việc chuẩn bị tốt trước khi bước vào đàm phán đem lại tỷ lệ lợi suất ít nhất là 7:1 về thời gian tiết kiệm được vì những thỏa thuận phải đàm phán lại hoặc thiếu rõ ràng trong quá trình thực hiện.

Trong lĩnh vực giải trí, có một văn bản đơn lẻ để tóm tắt về một sản phẩm cho công chúng và nhân viên bán hàng được gọi là "một trang". Tương tự như vậy, chúng tôi muốn tạo "một trang" về đàm phán tóm tắt các công cụ chúng ta sẽ sử dụng.

Nó có năm phần ngắn gọn.

**PHẦN I: MỤC TIÊU**

*Suy nghĩ thông suốt về các tình huống tốt nhất/ xấu nhất nhưng chỉ viết ra một mục tiêu cụ thể đại diện cho tình huống tốt nhất.*

Thông thường, các chuyên gia đàm phán sẽ bảo bạn chuẩn bị bằng cách lập nên một danh sách: các giới hạn dưới của bạn, điều bạn thực sự muốn, cách bạn cố gắng đạt được và cách đáp trả các lập luận của đối phương.

Nhưng kiểu chuẩn bị điển hình này thường thất bại. Nó không có sự sáng tạo và dẫn đến mối tương tác mặc cả chào

giá/trả giá/thỏa thuận ở giữa có thể đoán trước. Nói cách khác, nó đem lại kết quả, nhưng là kết quả tầm thường.

Trung tâm của các kiểu tương tác chuẩn bị truyền thống này – và cũng là điểm yếu nhất – có tên gọi BATNA.

Roger Fisher và William Ury đã đặt tên này trong cuốn sách bán chạy nhất của họ năm 1981, Thương lượng không nhân nhượng, là tên viết tắt của Best Alternative To a Negotiated Agreement (tạm dịch: Lựa chọn tốt nhất để đàm phán được một thỏa thuận). Về cơ bản, đó là phương án tốt nhất bạn có nếu đàm phán thất bại. Nó là nguồn lực cuối cùng của bạn. Tưởng tượng bạn đang ở bãi đậu xe và muốn bán chiếc BMW seri 3 cũ của mình, nếu bạn đã có sẵn một người bán khác đưa ra mức giá 10.000 đô-la trên giấy tờ, đó là BATNA của bạn.

Vấn đề là BATNA sẽ lừa những người đàm phán vào việc nhắm tới các mục tiêu thấp. Các nhà nghiên cứu đã phát hiện rằng con người bị giới hạn năng lực trong việc giữ được sự tập trung ở các tình huống phức tạp và căng thẳng như đàm phán. Và vì vậy, một khi cuộc đàm phán diễn ra, chúng ta thường bị hút vào điểm trọng tâm quan trọng nhất về mặt tâm lý với chính mình.

Trong tình huống đó, nếu bị ám ảnh với một BATNA, bạn sẽ chuyển nó thành mục tiêu, và vì vậy, đỉnh giới hạn trên là những gì bạn sẽ yêu cầu. Sau hàng giờ trải qua trên BATNA, bạn có tâm lý nhượng bộ tất cả những điều khác.

Chúa biết việc nhắm vào mục tiêu thấp là rất quyến rũ. Lòng tự trọng là một yếu tố cực lớn trong đàm phán, và rất

nhiều người đã định ra các mục tiêu khiêm tốn để bảo vệ nó. Sẽ dễ dàng tuyên bố thắng lợi hơn khi bạn có mục tiêu thấp. Đó là lý do vì sao các chuyên gia đàm phán nói rằng nhiều người nghĩ họ có những mục tiêu "đôi bên cùng có lợi" thực chất là có tâm lý "yếu đuối – chiến thắng". Các đàm phán viên "yếu đuối – chiến thắng" tập trung vào giới hạn dưới của họ, và đó sẽ là nơi họ đạt đến cuối cùng.

***

Vậy nếu BATNA không phải là trọng tâm thì là điều gì?

Tôi nói với các khách hàng của mình rằng, như một phần trong quá trình chuẩn bị, họ nên nghĩ về các kết quả cực điểm: tốt nhất và xấu nhất. Nếu bạn đã nghĩ đến cả hai đầu, bạn sẽ sẵn sàng cho bất kỳ điều gì. Vậy nên, biết những gì bạn không thể chấp nhận và có sẵn trong đầu trường hợp tốt nhất có thể xảy ra, nhưng cũng hãy nhớ, bởi có những thông tin mà đối phương chưa biết, sẽ có khả năng trường hợp tốt nhất thậm chí còn tốt hơn bạn biết.

Nhớ rằng, không bao giờ chắc chắn bạn sẽ không thể có được điều gì tốt hơn những điều bạn muốn. Một khi đã có được sự linh hoạt trong đầu, bạn sẽ tiến đến cuộc đàm phán với tư duy chiến thắng.

Giả sử bạn đang bán chiếc loa cũ bởi bạn đang cần 100 đô-la để mua một bộ mới. Nếu chỉ tập trung vào mức tối thiểu 100 đô-la, bạn sẽ thấy thư thái khi nghe thấy con số ấy và đó là những gì bạn sẽ đạt được. Nhưng nếu biết chúng được bán trong các cửa hàng thiết bị âm thanh cũ với giá 140 đô-la, bạn

có thể đưa ra mục tiêu cao hơn với giá 150 đô-la, trong khi vẫn cởi mở cho những điều tốt hơn.

Bây giờ, khi suy nghĩ về phạm vi tốt nhất/xấu nhất để tư vấn cho khách hàng có sự đảm bảo của một số cơ chế, khi nói đến điều gì thực sự xuất hiện trong tóm tắt một-trang của tôi, lời khuyên là bạn chỉ việc tập trung vào mục tiêu ở hạn mức trên, nó sẽ tạo động lực đồng thời tập trung sức mạnh về mặt tâm lý cho bạn, để suy nghĩ rằng mình đang đối mặt với "thiệt hại" nếu bất kỳ điều khoản nào không đạt được. Hàng thập kỷ nghiên cứu về việc đặt ra mục tiêu đã chỉ ra rằng những ai có mục tiêu cụ thể, thách thức, thì cuối cùng sẽ đạt được những thỏa thuận tốt hơn những ai không đặt ra mục tiêu nào, hoặc đơn giản chỉ cố hết sức mình.

Chốt lại: Những ai mong đợi nhiều hơn (và diễn giải nó) sẽ đạt được nhiều hơn.

Sau đây là bốn bước để bạn đặt ra mục tiêu:

• Đặt ra mục tiêu lạc quan nhưng hợp lý và xác định nó rõ ràng;

• Viết ra;

• Bàn luận về mục tiêu với đồng nghiệp (làm cho việc từ bỏ nó khó khăn hơn);

• Đem mục tiêu đã viết ra vào cuộc đàm phán.

**PHẦN II: TÓM TẮT**

*Tóm tắt và viết ra chỉ trong vài câu các sự kiện dẫn đến cuộc đàm phán*

Bạn sẽ phải nói thêm điều gì khác ngoài những đánh giá có lợi cho bản thân về những điều bạn muốn. Và tốt nhất bạn nên sẵn sàng đáp trả với sự cảm thông chiến thuật cho những tranh luận của đối phương; trừ khi đối phương không đủ năng lực, họ đã chuẩn bị sẵn sàng để tranh luận cho sự diễn dịch các sự kiện có lợi cho họ.

Cùng hiểu vấn đề giống họ ngay khi bắt đầu. Bạn phải mô tả rõ ràng bản chất của vấn đề trước khi nghĩ đến việc hành động ở ranh giới. Tại sao bạn ở đây? Bạn muốn gì? Họ muốn gì? Tại sao?

Bạn phải tóm tắt được tình huống để đối phương trả lời câu "Đúng vậy". Nếu họ không trả lời như vậy, bạn đã làm chưa đúng.

**PHẦN III: KIỂM KÊ MÁC GÁN/CÁO BUỘC**

*Chuẩn bị 3-5 mác gán để thực hiện cuộc kiểm kê cáo buộc*

Dự đoán cảm nhận của đối phương về những sự kiện bạn vừa tóm tắt. Lập một danh sách ngắn gọn bất kỳ cáo buộc nào họ có thể đưa ra – bất chấp chúng bất công hoặc nực cười đến đâu. Sau đó, chuyển từng cáo buộc thành một danh sách có không quá 5 mác gán và dành thời gian để chơi trò đóng vai.

Có các mác gán điền vào chỗ trống bạn có thể sử dụng gần như trong mọi tình huống để moi được thông tin từ đối phương, hoặc để trung hòa một cáo buộc:

Dường như... rất có giá trị với anh.

Dường như anh không thích...

Dường như anh quý trọng...

Dường như... sẽ dễ dàng hơn.

Dường như anh còn phân vân...

Lấy một ví dụ, nếu bạn đang cố gắng thương lượng lại một hợp đồng cho thuê căn hộ để cho người khác thuê lại và bạn biết chủ nhà sẽ từ chối, bạn cần chuẩn bị các mác gán, chẳng hạn: "Dường như anh không phải là một người thích cho thuê lại." hoặc "Dường như anh muốn sự ổn định với người thuê."

Hãy nhớ rằng, khi bạn thực hiện gán mác, đặc biệt để mô tả một cáo buộc, nó cần theo sau những câu nói cảm thông chiến thuật trước đó, tập trung vào sự đánh giá cao quan điểm của họ (vì sao họ nghĩ mình tốt).

**PHẦN IV: CÁC CÂU HỎI HIỆU CHỈNH**

*Chuẩn bị từ 3 đến 5 câu hỏi hiệu chỉnh để khám phá điều giá trị với bạn và với đối phương, rồi xác định và vượt qua những điều có khả năng giết chết thỏa thuận.*

Những đàm phán viên giỏi sẽ nhìn lại vị thế đã nêu của đối phương (điều họ yêu cầu) và đào sâu vào động cơ bên dưới của họ (điều khiến họ muốn điều họ muốn). Động cơ là những gì khiến họ lo lắng và những gì họ hy vọng, thậm chí ham muốn.

Tìm ra những điều đối phương lo lắng nghe có vẻ đơn giản, nhưng những kỳ vọng con người cơ bản về đàm phán thường xuất hiện giữa đường. Hầu hết chúng ta có xu hướng tự cho rằng nhu cầu của phía bên kia mâu thuẫn với nhu cầu của mình. Chúng ta thường hạn chế tầm nhìn vào những đề tài và

vấn đề của mình mà quên rằng phía bên kia cũng có những vấn đề riêng của họ hình thành trên thế giới quan riêng của họ. Những đàm phán viên xuất sắc vượt qua những hạn chế này bằng cách không ngừng tò mò về những điều thực sự là động cơ của phía bên kia.

Tác giả của Harry Potter, J. K. Rowling có một câu nói rất hay có thể tóm tắt được ý tưởng này: "Anh phải chấp nhận thực tế của người khác. Anh nghĩ rằng thực tế có thể được đàm phán, rằng chúng tôi sẽ nghĩ nó là bất kỳ điều gì anh nói. Anh phải chấp nhận rằng chúng tôi cũng như anh; anh phải chấp nhận mình không phải Chúa trời."

Một nhóm nhỏ những câu hỏi "Điều gì" và "Làm sao/Như thế nào" mà bạn gần như có thể sử dụng trong mọi tình huống. Sau đây là một số câu:

Chúng ta đang cố gắng đạt được điều gì?

Nó xứng đáng như thế nào?

Vấn đề cốt lõi ở đây là gì?

Nó ảnh hưởng đến sự việc như thế nào?

Thách thức lớn nhất bạn đang đối mặt là gì?

Nó phù hợp với mục tiêu như thế nào?

**Câu hỏi xác định những người quyết định đến thỏa thuận phía sau bàn đàm phán**

Khi việc triển khai do nhiều người thực hiện, sự ủng hộ của họ là mấu chốt. Bạn cần đặt những câu hỏi hiệu chỉnh để xác định và tìm ra động cơ của họ phía sau bàn đàm phán, gồm:

Điều này sẽ ảnh hưởng đến những người còn lại trong đội như thế nào?

Những người không có trong cuộc nói chuyện này đã nắm được thông tin đến đâu?

Đồng nghiệp của bạn nhìn nhận điều gì là thách thức lớn nhất trong vấn đề này?

**Câu hỏi xác định và trung hòa những vấn đề khiến thỏa thuận thất bại**

Sức ảnh hưởng nội bộ lên đàm phán thường nằm trong tay những người thấy thoải mái nhất với sự việc vì bản chất của chúng. Sự thay đổi khiến họ có vẻ chưa hoàn thành công việc của mình. Thế khó của bạn trong những cuộc đàm phán như vậy là làm sao để không làm họ mất mặt trước những thay đổi ấy.

Bạn sẽ bị cám dỗ để tập trung vào tiền, nhưng lúc này, hãy để nó sang một bên. Có nhiều cuộc đàm phán phụ thuộc vào những yếu tố khác ngoài đồng tiền. Đó có thể là lòng tự trọng, địa vị, sự tự do và các nhu cầu phi tài chính khác.

Hãy nghĩ đến những mất mát có thể nhận thấy của chúng. Đừng bao giờ quên rằng sự mất mát còn làm day dứt gấp đôi những điều tương tự có thể đạt được.

Ví dụ, gã ngồi đối diện bạn trên bàn đàm phán có thể phân vân trong việc cài đặt hệ thống kiểm toán mới mà anh ta cần (và bạn đang bán nó) bởi anh ta không muốn làm rối tung mọi việc trước kỳ đánh giá thường niên trong bốn tháng nữa. Thay vì giảm giá, bạn có thể gợi ý cách gây ấn tượng cho cấp trên của

anh ta và thực hiện một cách an toàn bằng việc bảo đảm hoàn tất cài đặt trong vòng 90 ngày.

Các câu hỏi được sử dụng để tìm ra những vấn đề có thể khiến thỏa thuận thất bại:

Chúng ta đang đối mặt với điều gì ở đây?

Thách thức lớn nhất bạn đang gặp phải là gì?

Thỏa thuận của chúng ta sẽ ảnh hưởng đến mọi việc như thế nào?

Điều gì sẽ xảy ra nếu anh không làm gì?

Anh sẽ phải trả giá như thế nào nếu không làm gì?

Thỏa thuận này gắn kết như thế nào với những điều công ty anh tự hào?

Những câu hỏi này rất hay được đặt ra theo nhóm hai đến ba câu bởi chúng tương tự nhau đủ để đối phương có thể nghĩ về cùng một thứ từ nhiều góc độ khác nhau.

Dĩ nhiên, mỗi tình huống đều khác biệt, nhưng nếu kết hợp đúng những câu hỏi này sẽ dẫn dắt đối phương tiết lộ thông tin về những điều họ muốn và cần – và cùng lúc, thúc đẩy họ nhìn nhận sự việc từ quan điểm của bạn.

Sẵn sàng triển khai tiếp việc gán mác câu trả lời của họ cho những câu hỏi hiệu chỉnh của bạn.

Chuẩn bị sẵn các mác gán sẽ cho phép bạn nhanh chóng chuyển những câu trả lời của đối phương ngược trở lại họ, giữ họ tiếp tục cung cấp những thông tin mới và nới rộng thêm cho

bạn. Một lần nữa, những mác gán điền vào chỗ trống sau đây sẽ giúp bạn có thể nhanh chóng sử dụng mà không cần nhiều suy nghĩ:

Dường như... là quan trọng.

Dường như anh cảm thấy công ty tôi đang ở vị trí độc nhất để...

Dường như anh đang lo lắng rằng...

**PHẦN V: LỜI CHÀO PHI-TÀI-CHÍNH**

*Chuẩn bị danh sách những thứ phi-tài-chính mà đối phương sở hữu có thể đem lại giá trị*

Tự hỏi bản thân: "Họ có điều gì cho bạn để bạn gần như làm điều ấy cho họ miễn phí?" Hãy nghĩ đến câu chuyện tôi đã kể ở các chương trước về công việc tôi đã làm người cộng sự luật sư của mình: mối quan tâm của người cộng sự là trả cho tôi càng ít tiền mặt càng tốt để gây ấn tượng với ban giám đốc. Chúng tôi đã nghĩ ra ý tưởng: họ có thể trả một phần bằng cách xuất bản một câu chuyện trang bìa về tôi trên tạp chí của họ. Cách này tốn rất ít chi phí của họ và cũng đáp ứng được mong đợi của tôi một cách đáng kể.

*Chú thích*

**CHƯƠNG 1**

*1. Robert Mnookin, Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight (tạm dịch: Thương lượng với Quỷ dữ: Khi nào cần Đàm phán, khi nào cần Đấu tranh), New York: Simon & Schuster, 2010.*

*2. Roger Fisher và William Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Thương lượng không nhân nhượng), Boston: Houghton Mifflin, 1981.*

*3. Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (Tư duy nhanh và chậm: Nên hay không nên tin vào trực giác?), New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.*

*4. Philip B. Heymann và Bộ Tư pháp Hoa Kỳ, Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement (tạm dịch: Bài học từ Waco: Những thay đổi đề xuất trong Thi hành luật Liên bang), Washington, D. C.: Bộ Tư pháp Hoa Kỳ, 1993.*

## CHƯƠNG 2

*5. Geogre A. Miller, "The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information" (tạm dịch: Con số 7 cộng trừ 2 ma thuật: Một số giới hạn về khả năng xử lý thông tin của chúng ta), Psychological Review 63 (tạp chí Đánh giá Tâm lý), số 2 (1956): trang 81–97.*

## CHƯƠNG 3

*6. Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert và Uri Hasson, "Speaker-listener neural coupling underlies successful communication" (tạm dịch: Sự hòa hợp nơron thần kinh giữa người nói và người nghe nằm dưới một giao tiếp thành công), Kỷ yếu Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia Hoa Kỳ, 8/2010; 107 (32): trang 14425-14430.*

*7. Matthew D. Lieberman và cộng sự, "Putting feelings into words: Affects labeling disrupts amygdala activity in response*

*to affective stimuli" (tạm dịch: Chuyển cảm xúc thành lời nói: Gán mác xúc động làm gián đoạn hoạt động của hạch hạnh nhân để đáp ứng với các kích thích tình cảm), Psychological Science 18 (Tạp chí Khoa học Tâm lý), số 5 (5/2007): trang 421-428.*

*CHƯƠNG 5*

*8. Jim Camp, Start with NO... The Negotiating Tools that the Pros Don't Want You to Know (tạm dịch: Bắt đầu với Không: Những công cụ đàm phán mà các chuyên gia không muốn bạn biết), New York: Crown Business, 2002.*

*CHƯƠNG 6*

*9. Herb Cohen, You Can Negotiate Anything (Bạn có thể đàm phán bất cứ điều gì), Secaucus, N.J.: Lyle Stuart, 1980.*

*10. Antonio R. Damasio, Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain (tạm dịch: Sai lầm của Descartes: Cảm xúc, Lý do và Não bộ con người), New York: Quill, 2000.*

*11. Jeffrey J. Fox, How to Become a Rainmaker: The People Who Get and Keep Customers (Để trở thành người bán hàng xuất sắc: Nghệ thuật bán hàng và bí quyết thu hút khách hàng hiệu quả nhất), New York: Hyperion, 2000.*

*12. Daniel Ames và Malia Mason, "Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of range offers in social exchange" (tạm dịch: Neo đậu song song: Hiệu ứng thông tin và lịch sự của các đề nghị phạm vi trong trao đổi xã hội), Personality and Social Psychology 108 (Tạp chí Tính cách cá*

*nhân và Tâm lý học xã hội), số 2 (tháng 2/2015), trang 254-274.*

## CHƯƠNG 7

*13. Kevin Dutton, Split-Second Persuasion: The Ancient Art and New Science of Changing Minds (tạm dịch: Thuyết phục trong chớp mắt: Nghệ thuật cổ đại và khoa học hiện đại của thay đổi tư duy), Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011.*

*14. Dhruv Khullar, "Teaching Doctors the Art of Negotiation" (tạm dịch: Hướng dẫn các bác sĩ nghệ thuật đàm phán), New York Times, 23/01/2014. http://well.blogs.nytimes.com/2014/ 01/23/teaching-doctors-the-art-of-negotiation/. Truy cập ngày 04/09/2015.*

## CHƯƠNG 8

*15. Albert Mehrabian, Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes (2nd ed.) (tạm dịch: Những thông điệp im lặng: Giao tiếp ngầm của cảm xúc và thái độ – tái bản lần 2), Belmont, CA: Wadsworth, 1981. và Albert Mehrabian, Non verbal Communication (tạm dịch: Giao tiếp không bằng lời), Chicago, IL: Aldine-Atherton, 1972.*

*16. Van Swol, Lyn M., Michael T. Braun và Deepak Malhotra, "Evidence for the Pinocchio Effect: Linguistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths" (tạm dịch: Bằng chứng về hiệu ứng Pinocchio: Sự khác biệt về ngôn ngữ giữa lời nói dối, lừa dối do bỏ sót và sự thật), Discourse Processes 49, số 2 (2012): trang 79–106.*

## CHƯƠNG 9

*17. Gerald R. Williams, Legal Negotiations and Settlement (tạm dịch: Các cuộc đàm phán và giải quyết pháp lý), 1983.*

*18. Marwan Sinaceur và Larissa Tiedens, "Get Mad and Get More Than Even: The Benefits of Anger Expressions in Negotiations" (tạm dịch: Tức giận và tức giận hơn nữa: Những lợi ích của việc bộc lộ sự tức giận trong đàm phán), Experimental Social Psychology 42 (Tạp chí Tâm lý học xã hội thử nghiệm), số 3 (2006), trang 314–322.*

*19. Daniel R. Ames và Abbie Wazlawek, "Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness" (tạm dịch: Đẩy vào trong bóng tối: Nguyên nhân và hậu quả của sự tự nhận thức bị giới hạn đối với tính quyết đoán giữa các cá nhân), Personality and Social Psychology Bulletin 40 (Tập san Tính cách cá nhân và Tâm lý học xã hội), số 6 (2014): trang 1-16.*

## CHƯƠNG 10

*20. Nassim Nicholas Taleb, "Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets" (tạm dịch: Bị lừa bởi sự ngẫu nhiên: Vai trò ẩn của cơ hội trong cuộc sống và trên thị trường), New York: Random House, 2001.*

*21. Nassim Nicholas Taleb, The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable (Thiên Nga Đen: Xác suất cực nhỏ, Tác động cực lớn), New York: Random House, 2007.*

*22. Ellen J. Langer, A. Blank và B. Chanowitz, "The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of 'placebic' information in interpersonal interaction" (tạm dịch:*

*Sự vô thức của hành động tưởng chừng có suy nghĩ: Vai trò của thông tin "trấn an" trong tương tác giữa các cá nhân), Journal of Personality and Social Psychology 36 (Tạp chí Tính cách cá nhân và Tâm lý học xã hội), số 6 (1978), trang 635–642.*

*23. Deepak Malhotra và Max H. Bazerman, Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond (tạm dịch: Thiên tài đàm phán: Cách vượt qua các chướng ngại vật và đạt được những kết quả tuyệt vời trên bàn đàm phán và hơn thế nữa), New York: Bantam Books, 2007.*

# CHÚ THÍCH

[1] Robert Mnookin, Bargaining with the Devil: When to Negotiate, When to Fight (tạm dịch: Thương lượng với Quỷ dữ: Khi nào cần Đàm phán, khi nào cần Đấu tranh), New York: Simon & Schuster, 2010.

[2] IDF – Israel Defense Forces: Lực lượng Quốc phòng Israel – chú thích của người dịch (ND).

[3] Ở phương Tây, khi nói chuyện lịch sự, người ta thường gọi nhau bằng họ; khi nói chuyện gần gũi, thân thiết thì gọi tên của đối phương – chú thích của biên tập viên (BT).

[4] Cách gọi tên thân mật của Robert là Bob – BT.

[5] Roger Federer: Vận động viên quần vợt chuyên nghiệp người Thụy Sĩ, có biệt danh là "Tàu tốc hành" – BT.

[6] Mèo Cheshire: Một nhân vật trong bộ phim hoạt hình Alice in Wonderland (Alice ở xứ sở thần tiên) do hãng Walt Disney sản xuất năm 1951, nổi tiếng với cái miệng rộng ngoác và nụ cười tinh nghịch đặc trưng – BT

[7] NYPD – New York Police Department: Sở Cảnh sát Thành phố New York – BT.

[8] Roger Fisher và William Ury, Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In (Thương lượng không nhân nhượng), Boston: Houghton Mifflin, 1981.

[9] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018 – BT.

[10] Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow (Tư duy nhanh và chậm: Nên hay không nên tin vào trực giác?), New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

[11] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2014 – BT.

[12] Philip B. Heymann và Bộ Tư pháp Hoa Kỳ, Lessons of Waco: Proposed Changes in Federal Law Enforcement (tạm dịch: Bài học từ Waco: Những thay đổi đề xuất trong Thi hành luật Liên bang), Washington, D. C.: Bộ Tư pháp Hoa Kỳ, 1993.

[13] Ngân hàng Chase Manhattan nằm ở góc đường giao nhau giữa đường số 7 và đường Carroll, có hai cửa ra vào ở cả hai con đường – BT.

[14] SWAT – Special Weapons And Tactics: Đội Chiến thuật và vũ khí đặc biệt – BT.

[15] Geogre A. Miller, “The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information” (tạm dịch: Con số 7 cộng trừ 2 ma thuật: Một số giới hạn về khả năng xử lý thông tin của chúng ta), Psychological Review 63 (tạp chí Đánh giá Tâm lý), số 2 (1956): trang 81–97.

[16] Nguyên văn là Jedi mind trick – cụm từ xuất phát từ phim Star Wars (Chiến tranh giữa các vì sao) của Mỹ. Trong phim, Jedi là từ chỉ các thành viên của Hiệp hội Jedi Order, có

thể sử dụng Thần lực (The Force) để gây ảnh hưởng lên tâm trí của người khác, buộc họ phải tuân theo ý chí của mình – BT.

[17] Oprah Winfrey: Người dẫn chương trình đối thoại trên truyền hình nổi tiếng ở Mỹ – BT.

[18] Greg J. Stephens, Lauren J. Silbert và Uri Hasson, "Speaker-listener neural coupling underlies successful communication" (tạm dịch: Sự hòa hợp nơron thần kinh giữa người nói và người nghe nằm dưới một giao tiếp thành công), Kỷ yếu Viện Hàn lâm Khoa học Quốc gia Hoa Kỳ, 8/2010; 107 (32): trang 14425-14430.

[19] Washington Redskins: Một đội bóng bầu dục tại giải nhà nghề Mỹ (NFL) – BT.

[20] Riff: Đoạn nhạc có kết cấu đóng, lặp đi lặp lại và đặc trưng cho một bản nhạc, thường xuất hiện trong nhạc rock – ND.

[21] Jim Camp, Start with NO... The Negotiating Tools that the Pros Don't Want You to Know (tạm dịch: Bắt đầu với Không: Những công cụ đàm phán mà các chuyên gia không muốn bạn biết), New York: Crown Business, 2002.

[22] Herb Cohen, You Can Negotiate Anything (Bạn có thể đàm phán bất cứ điều gì), Secaucus, N.J.: Lyle Stuart, 1980.

[23] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2008 – BT.

[24] Antonio R. Damasio, Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain (tạm dịch: Sai lầm của Descartes: Cảm

xúc, Lý do và Não bộ con người), New York: Quill, 2000.

[25] Jeffrey J. Fox, How to Become a Rainmaker: The People Who Get and Keep Customers (Để trở thành người bán hàng xuất sắc: Nghệ thuật bán hàng và bí quyết thu hút khách hàng hiệu quả nhất), New York: Hyperion, 2000.

[26] Daniel Ames và Malia Mason, "Tandem Anchoring: Informational and Politeness Effects of range offers in social exchange" (tạm dịch: Neo đậu song song: Hiệu ứng thông tin và lịch sự của các đề nghị phạm vi trong trao đổi xã hội), Personality and Social Psychology 108 (Tạp chí Tính cách cá nhân và Tâm lý học xã hội), số 2 (tháng 2/2015), trang 254-274.

[27] Vòng quay Nga – Russian roulette: Một trò chơi của Nga, trong đó người tham gia sẽ sử dụng một khẩu súng lục có ổ đạn xoay với một viên đạn duy nhất bên trong, quay tròn hình trụ rồi lần lượt tự bắn vào đầu mình – BT.

[28] Sự kiện 11/9: Sự kiện tổ chức khủng bố Hồi giáo Al Qaeda tấn công khủng bố hàng loạt vào nước Mỹ, diễn ra vào ngày 11/9/2001, khiến hàng nghìn người chết và bị thương – BT.

[29] Kevin Dutton, Split-Second Persuasion: The Ancient Art and New Science of Changing Minds (tạm dịch: Thuyết phục trong chớp mắt: Nghệ thuật cổ đại và khoa học hiện đại của thay đổi tư duy), Boston: Houghton Mifflin Harcourt, 2011.

[30] Dhruv Khullar, "Teaching Doctors the Art of Negotiation" (tạm dịch: Hướng dẫn các bác sĩ nghệ thuật đàm

phán), New York Times, 23/01/2014. http://well.blogs.nytimes.com/2014/ 01/23/teaching-doctors-the-art-of-negotiation/. Truy cập ngày 04/09/2015.

[31] Nguyên văn là "group dynamics" – động lực nhóm: Thuật ngữ do nhà tâm lý học xã hội Kurt Lewin (1890-1947) đưa ra vào năm 1939, mô tả ảnh hưởng của các vai trò và hành vi của từng cá nhân trong một nhóm lên các thành viên khác trong nhóm đó và trên toàn bộ nhóm – BT.

[32] Albert Mehrabian, Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes (2nd ed.) (tạm dịch: Những thông điệp im lặng: Giao tiếp ngầm của cảm xúc và thái độ – tái bản lần 2), Belmont, CA: Wadsworth, 1981. và Albert Mehrabian, Non verbal Communication (tạm dịch: Giao tiếp không bằng lời), Chicago, IL: Aldine-Atherton, 1972.

[33] Van Swol, Lyn M., Michael T. Braun và Deepak Malhotra, "Evidence for the Pinocchio Effect: Linguistic Differences Between Lies, Deception by Omissions, and Truths" (tạm dịch: Bằng chứng về hiệu ứng Pinocchio: Sự khác biệt về ngôn ngữ giữa lời nói dối, lừa dối do bỏ sót và sự thật), Discourse Processes 49, số 2 (2012): trang 79–106.

[34] W. C. Field (1880-1946): Một diễn viên hài kịch, nghệ sĩ tung hứng và nhà văn – BT.

[35] Gerald R. Williams, Legal Negotiations and Settlement (tạm dịch: Các cuộc đàm phán và giải quyết pháp lý), 1983.

[36] Mike Tyson: Cựu vận động viên quyền Anh nổi tiếng người Mỹ, từng vô địch nhiều giải đấu quyền Anh lớn và uy tín.

Ngoài các thành tích đạt được trong sự nghiệp, Mike Tyson còn được nhắc đến vì đã cắn đứt tai Evander Holyfield trong trận đấu năm 1997 – BT.

[37] Marwan Sinaceur và Larissa Tiedens, "Get Mad and Get More Than Even: The Benefits of Anger Expressions in Negotiations" (tạm dịch: Tức giận và tức giận hơn nữa: Những lợi ích của việc bộc lộ sự tức giận trong đàm phán), Experimental Social Psychology 42 (Tạp chí Tâm lý học xã hội thử nghiệm), số 3 (2006), trang 314–322.

[38] Daniel R. Ames và Abbie Wazlawek, "Pushing in the Dark: Causes and Consequences of Limited Self-Awareness for Interpersonal Assertiveness" (tạm dịch: Đẩy vào trong bóng tối: Nguyên nhân và hậu quả của sự tự nhận thức bị giới hạn đối với tính quyết đoán giữa các cá nhân), Personality and Social Psychology Bulletin 40 (Tập san Tính cách cá nhân và Tâm lý học xã hội), số 6 (2014): trang 1-16.

[39] Nassim Nicholas Taleb, "Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets" (tạm dịch: Bị lừa bởi sự ngẫu nhiên: Vai trò ẩn của cơ hội trong cuộc sống và trên thị trường), New York: Random House, 2001.

[40] Nassim Nicholas Taleb, The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable (Thiên Nga Đen: Xác suất cực nhỏ, Tác động cực lớn), New York: Random House, 2007.

[41] Cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2018 – BT.

[42] Heavy metal (thường được gọi là metal): Một thể loại nhạc rock phát triển vào cuối thập niên 1960 – đầu thập niên 1970, chủ yếu ở Anh và Mỹ – BT.

[43] Ellen J. Langer, A. Blank và B. Chanowitz, "The mindlessness of ostensibly thoughtful action: The role of 'placebic' information in interpersonal interaction" (tạm dịch: Sự vô thức của hành động tưởng chừng có suy nghĩ: Vai trò của thông tin "trấn an" trong tương tác giữa các cá nhân), Journal of Personality and Social Psychology 36 (Tạp chí Tính cách cá nhân và Tâm lý học xã hội), số 6 (1978), trang 635–642.

[44] Deepak Malhotra và Max H. Bazerman, Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond (tạm dịch: Thiên tài đàm phán: Cách vượt qua các chướng ngại vật và đạt được những kết quả tuyệt vời trên bàn đàm phán và hơn thế nữa), New York: Bantam Books, 2007.

This file was downloaded from Z-Library project

*Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.*

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library